

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL**

TITULO *Diagnostico de Necesidad de Capacitación de los (a) funcionarios (a) de la Policlínica Dr Manuel Ferrer Valdes, y Propuesta de Plan Piloto de capacitación para el mejoramiento de los Servicios prestados en la Policlínica Dr Manuel F Valdés*

PROFESORA ASESORA

Profesora Mirna S de Barsallo

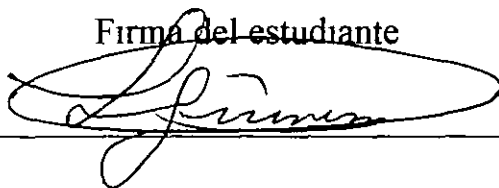
RESPONSABLE

*Luis M Aguirre M
C I P 8-97-401*

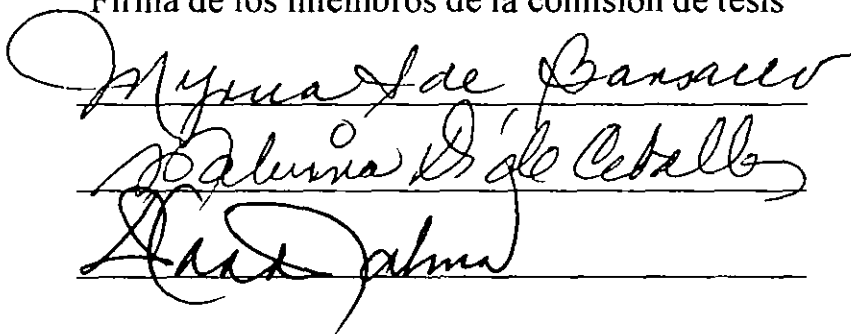
**Proyecto de tesis presentado
como requisito para optar al
grado de Magister en Gerencia
de Bienestar Social**

PANAMA, 2010

Firma del estudiante

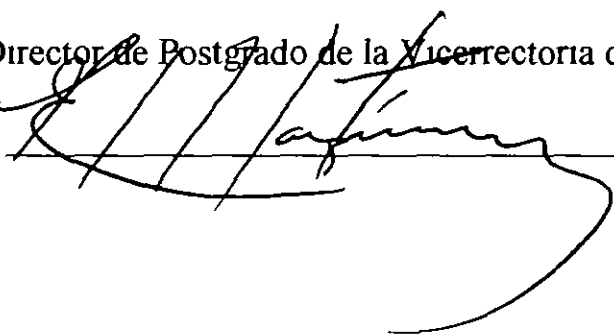


Firma de los miembros de la comision de tesis



Firma del Coordinador

Firma del Director de Postgrado de la Vicerrectoria de Investigacion

X 

La inmortalidad existe
Se llama conocimiento
Pregunta lo que no sabes
Y acuerdalo
Para cuando te pregunten

Anonimo

INDICE

PAG

HOJA DE PRESENTACION

JURADO CALIFICADOR

AGRADECIMIENTO

INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS

INDICE DE GRAFICAS

INDICE DE ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

SUMMARY

INTRODUCCION

CAPITULO I

GESTION PUBLICA Y CALIDAD EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

1 1	Generalidades sobre Calidad y Gestion de Calidad	2
1 2	La Gestion Publica y la Calidad	9
1 3	La Calidad como valor de la nueva Gestion Publica	12
1 4	La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestion publica	14
1 4 1	Antecedentes	14
1 5	Sintesis de Aspectos de la Carta de Calidad en la Gestion Publica	19
1 5 1	Finalidad de la Gestion Publica de Calidad	20
1 6	Principios Inspiradores de la Gestion con Calidad segun la	

Carta Iberoamericana	21
1 7 Derechos y Deberes de los y las ciudadanos (as) para una Gestion Publica de calidad	24

CAPITULO II

GESTION DE CALIDADINTRODUCCION Y LA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO

2 1 Introduccion	28
2 2 Gestion de Calidad y el Recurso Humano	28
2 3 Recursos Humanos o personas, factores que inciden en su desempeño	32
2 4 Los Recursos Humanos en las Organizaciones de Salud y la Calidad del desempeño	35
2 5 Factores de influencia en la Gestion de Recursos Humanos en las Instituciones de Salud y Criterios de Evaluacion	37
2 5 1 Ejes dentro del Enfoque de Calida	38
2 6 Orientaciones sobre el desarrollo de capacidades del Recurso Humano dentro del sector publico para mejorar la calidad de su gestion	41
2 7 El rol de la capacitacion en la gestion de calidad	43
2 8 El impacto de la Capacitacion en el Recurso Humano y la Organizacion	44
2 9 La Eleccion de un Modelo de Capacitacion optima para la Organizacion	45
2 10 El Modelo de Capacitacion por Competencia	46
2 10 1 Premisas Basicas del Modelo	47

CAPITULO III

INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

3 1	Características generales de la poblacion	51
3 1 1	Edad y Sexo de la poblacion encuestada	51
3 1 2	Posicion que ocupa la poblacion encuestada	54
3 1 3	Nivel Jerarquico y años de servicios	56
3 1 4	Nivel de Escolaridad y Nivel Jerarquico	59
3 1 5	Forma en que accedieron a la posicion y años de servicios	61
3 2	Posturas de la Poblacion sobre las Competencias requeridas para el Desempeño de sus funciones	64
3 2 1	Opinion de la Poblacion sobre el conocimiento que posee para desempeñar sus funciones segun posicion y Nivel Jerarquico que ocupaba el sujeto	64
3 2 2	Opinion de la Poblacion sobre el Nivel de Complejidad de las funciones que desempeña segun su Nivel Jerarquico	68
3 2 3	Exigencia de escolaridad para el desempeño de la posicion que ocupa	71
3 2 4	Conocimientos de la poblacion encuestada sobre los procedimientos que debia realizar para desempeñar sus funciones	73
3 2 5	Existencia de reglamentacion sobre los procedimientos de trabajo y conocimiento sobre la misma	75
3 2 6	Opinion de la poblacion encuestada acerca de la adecuacidad de los reglamentos sobre procedimientos de trabajo	76

3 2 7	Frecuencia con que se le brindaba a la poblacion encuestada las instrucciones necesarias para cumplir las funciones asignadas segun la posicion que ocupan	78
3 3	Posturas y experiencias de la poblacion encuestada sobre la capacitacion	80
3 3 1	Opinion de la Poblacion encuestada sobre la finalidad de la capacitacion segun posicion ocupada	81
3 3 2	Opinion de la poblacion encuestada acerca de la suficiencia de la capacitacion recibida	83
3 3 3	Opinion de la poblacion encuestada acerca de la frecuencia en que debe ofrecerse la capacitacion en su unidad y ultima fecha de la capacitacion recibida	85
3 3 4	Opinion de la poblacion encuestada acerca de los contenidos en que requiere ser capacitada segun posicion que ocupa	88
3 4	Aspectos relacionados con la motivacion para el trabajo	90
3 4 1	Valoracion de la poblacion sobre la influencia de la motivacion en la productividad del personal	91
3 4 2	Opinion de la poblacion encuestada acerca del clima laboral existente en su unidad laboral segun nivel jerarquico que ocupa	93
3 4 3	Calificacion que hacia los sujetos sobre su rendimiento laboral segun posicion que ocupaban	94
3 4 4	Regularidad con que son acogidas las sugerencias de la poblacion para mejorar su desempeño	96
3 4 5	Calificacion de la poblacion encuestada sobre el sistema de evaluacion del personal de la organizacion	

	segun nivel jerarquico que ocupa	97
3 5	Aspectos relacionados con el Concepto de Calidad	100
3 5 1	Conocimiento que tenian los sujetos sobre el concepto calidad del servicio y sus referentes	101
3 5 2	Valoracion de la poblacion encuestada sobre los estandares de calidad e la prestacion de servicio de diferentes unidades	104
3 5 3	Opinion de la poblacion encuestada sobre los factores que estan viciando la calidad del servicio segun nivel jerarquico	105
3 5 4	Aspectos del servicio que se afectan por baja calidad en la prestacion del mismo	107
3 5 5	Recomendaciones de la poblacion segun nivel jerarquico para promover un servicio de calidad en la organizacion	109

CAPITULO IV

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS METODOLOGICOS Y OPERATIVOS PARA EL PLANEAMIENTO DE LA CAPACITACION EN LA POLICLINICA DR MANUEL FERRER VALDES

4 1	Antecedentes	114
4 2	Justificacion	115
4 3	Lineamientos Estrategicos para la capacitacion	134
4 4	Premisas Basicas	137
4 5	Objetivos de la Premisa	137
4 6	Lineamientos Generales	138
4 6 1	Desde la Perspectiva Estrategica	138

4 6 2	Desde la Perspectiva Metodologica	139
4 6 3	Desde la Perspectiva Operativa	140
4 7	Lineamientos Tecnicos	141
4 7 1	Fundamentos y Lineamientos para Diseñar un Modelo Integrado de Gestion de Recursos Humanos por competencia	141
4 8	Lineamientos Estrategicos para Segmentar un Proceso de Capacitacion en Etapas Induccion formacion Perfeccionamiento	142
4 9	Lineamientos para establecer indicadores propios y externos para la Capacitacion	144
4 10	Criterios para evaluar la capacitacion los que implican diferentes medidas	145
4 10 1	Reacciones	145
4 10 2	Aprendizajes	146
4 10 3	Comportamiento	146
4 10 4	Resultados (Indicadores)	146
4 11	Lineamientos para la integracion de la Capacitacion con otros subsistemas de Recursos Humanos	147
4 12	La Perspectiva Metodologica	148
4 13	Preguntas clave que deben orientar el diseño del Proceso de Formacion	149
4 14	Preguntas Clave que deben orientar el diseño del Proceso de Perfeccionamiento	149
4 15	Lineamientos Tecnicos para Optimizar los niveles de validez del diagnostico de necesidades de capacitacion	149

4 16	La Perspectiva Operativa	150
4 16 1	Lineamientos para identificar l clasificacion de los cursos por niveles de competencias institucionales basicas, tecnicas de supervision y Genericas	150
4 16 2	Marco Tecnico y Procedimental para diseñar el proceso de Induccion	152
4 17	Marco Tecnico para Diseñar la fase de Formacion	153
4 18	Marco Tecnico para Proyectar los Objetivos de Perfeccionamiento y Plan de Desarrollo de Carrera	153
	BIBLIOGRAFIA	156
	ANEXOS	162

INDICE DE CUADRO

No	DESCRIPCION	PAG
1	Edad y Sexo de la Poblacion Encuestada de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	53
2	Posicion que ocupa la Poblacion Encuestada de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	55
3	Nivel Jerarquico segun años de servicio de la Poblacion Encuestada de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	58
4	Nivel de Escolaridad de la Poblacion Encuestada y su Nivel Jerarquico e la Policlínica Dr Manuel F Valdes y su Nivel Jerarquico – 2008	60
5	Forma en que accedio la Poblacion Encuestada a la Posicion que ocupa y años de servicio de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	63
6	Opinion de la poblacion sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones de acuerdo a posicion ocupada de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	66
7	Opinion de la poblacion sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones segun su nivel Jerarquico de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	67
8	Opinion de la poblacion sobre la complejidad de las funciones que desempeña segun su nivel Jerarquico de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	69
9	Opinion de la poblacion sobre el nivel de complejidad	

	de los conocimientos que debe poseer para desempeñar sus funciones segun la posicion que ocupada – 2008	71
10	Nivel de Escolaridad exigido a la poblacion encuestada para el ejercicio de la posicion que ocupa la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	73
11	Conocimiento que tenia la poblacion encuestada sobre los procedimientos que debia realizar para desempeñar sus funciones segun posicion que ocupaba la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	74
12	Existencia de reglamentacion sobre procedimientos de trabajo y conocimiento de la misma por parte de la poblacion encuestada de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	76
13	Opinion de la poblacion encuestada acerca de la adecuacidad de los reglamentos sobre los procedimientos de trabajo frente a los objetivos establecidos por la unidad donde laboran de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	78
14	Frecuencia con que se le brindaba a la poblacion encuestada las instrucciones necesarias para cumplir las funciones asignadas segun la posicion que ocupan en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	80
15	Opinion de la poblacion encuestada sobre la finalidad de la capacitacion segun la posicion que ocupaban en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	83
16	Opinion de la poblacion encuestada acerca de la suficiencia de la capacitacion recibida en la Policlínica Dr Manuel f Valdes – 2008	85

17	Opinion de la poblacion encuestada acerca de la frecuencia con que debe ofrecerse la capacitacion en su unidad segun la posicion ocupada de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	87
18	Respuesta de la poblacion sobre ultima fecha de capacitacion recibida en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	88
19	Opinion de la poblacion encuestada acerca de los contenidos en que requiere ser capacitada segun posicion que ocupa la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	90
20	Valoracion de la poblacion encuestada sobre la influencia de la motivacion del personal en la productividad del mismo en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	92
21	Opinion de la poblacion encuestada acerca del clima laboral existente en su unidad laboral segun nivel jerarquico que ocupa en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	94
22	Calificacion que hacian los sujetos sobre su rendimiento laboral segun posicion que ocupaban en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	96
23	Regularidad con que son acogidas las sugerencias de la poblacion para mejorar su desempeño en la Policlínica Dr Manuel Valdes – 2008	97
24	Calificacion de la poblacion encuestada sobre el sistema de evaluacion del personal de la organizacion segun Nivel Jerarquico de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	99
25	Recomendaciones de la poblacion encuestada sobre el	

	sistema de evaluacion de personal de la organizacion segun Nivel Jerarquico de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	100
26	Elementos referentes de calidad de servicio segun la poblacion encuestada segun nivel Jerarquico de la Policlinica Dr Manuel F Valdes – 2008	103
27	Valoracion de la poblacion encuestada sobre los estandares de calidad en la prestacion del servicio de la organizacion en general de la Unidad donde laboraba y del Recursos Humano de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	104
28	Opinion de la poblacion encuestada sobre los factores que estan viciando la calidad del servicio, segun Nivel Jerarquico de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	107
29	Aspectos del servicio que se afectan segun la poblacion encuestada debido a la baja calidad en la prestacion del mismo en la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	109
30	Recomendaciones de la poblacion segun Nivel Jerarquico para promover un servicio de Calidad en la Organizacion de la Policlínica Dr Manuel F Valdes – 2008	112

INDICE DE GRAFICAS

No	DESCRIPCION	PAG
1	Edad de 55 funcionarios de la Clinica Dr Manuel F Valdes – 2008	53
2	Posicion que ocupan 55 funcionarios(as) de la Policlinica Dr Manuel F Valdes – 2008	56
3	Nivel Jerarquico segun años de Servicio de 55 funcionarios(as) de la Policlinica Dr Manuel F Valdes – 2008	58
4	Condicion de escolaridad de 55 funcionarios(as) de la Policlinica Dr Manuel F Valdes segun Nivel Jerarquico – 2008	61
5	Forma de acceso de 55 funcionarios(as) de la Policlinica Dr Manuel F Valdes a la posicion que ocupan – 2008	64
6	Opinion de la poblacion sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones de acuerdo a posicion ocupada Policlinica Dr Manuel F Valdes – 2008	67
7	Opinion de la poblacion sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones segun su nivel Jerarquico Policlinica Dr Manuel F Valdes – 2008	68
8	Opinion de la poblacion sobre la complejidad de las funciones que desempeñan segun su Nivel Jerarquico Policlinica Dr Manuel F Valdes – 2008	70

Resumen Ejecutivo

Partimos del supuesto de los principios que promueve la Carta Iberoamericana en la Gestión Pública de que el objetivo de toda política es el bienestar de las personas y que se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos. La calidad es el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los y las ciudadanos (as) a los servicios públicos sin ningún tipo de discriminación. La consideración de estos aspectos fue por lo que nos interesó el tema bajo estudio.

La elección del tema además de los planteamientos anteriores se derivó de la experiencia como funcionario de la Caja Del Seguro Social por varias décadas y nuestro interés de aportar al mejoramiento de su gestión pública con calidad.

El tema estudiado se centra a través de una investigación descriptiva de carácter diagnóstico en explorar la relación de tres conceptos relevantes que dan como expresión operativa la prestación de servicios en el ámbito de la administración pública específicamente dentro de una institución de salud. Se analizan los componentes conocimiento, experiencia, capacidades y motivación desde la perspectiva de la población estudiada.

De acuerdo al autor Collel (2006) cuyos planteamientos nos sirven entre otros de marco orientador, los componentes antes citados son los que permean en forma y contenido el rendimiento del personal de una organización.

El tema de la calidad y la gestión de calidad se tratan en forma enfática a través del informe por que como planteamos más adelante sus principios constituyen el marco para cumplir con el compromiso de una sociedad de bienestar que orientan las propuestas de solución que también incluimos al final del documento.

La población del estudio estuvo constituida por una muestra probabilística de 55 funcionarios de la Policlínica Dr. Manuel Ferrer Valdes. De una población de 350 funcionarios (as) de la policlínica se escogió una muestra simple al azar del 10% de la población de cada una de las unidades de trabajo.

El proceso de recolección de datos se desarrolló en base al uso de más de una técnica de recolección: entrevista, recopilación, análisis de material bibliográfico y la observación no estructurada no participante. Los hallazgos fueron presentados en base a cuadros y gráficas estadísticas.

Como gerente de programas/servicios de bienestar social, el enfoque y lineamiento desarrollados en la propuesta del planteamiento de la capacitación producto del diagnóstico realizado creemos aportará hacia una nueva forma de pensar y de actuar en las prestaciones y servicios públicos con calidad.

Executive summary

We start from the assumption of the Latin American act of Public Management states that promotes that the all policy objective is people wellness also it is required to fortify public and institutional capacities to give satisfaction to citizen requirements Quality is the effort to obtain the globalization and the most wide accessible and simple ways for the citizenship to obtain public services without any barrier All of those aspects were the reason to the following study

This theme election besides the previous facts was taken based on my experience on the Caja de Seguro Social from many decades, also our interest to contribute to the improvement on its public management quality

The theme subject develops a descriptive investigation with diagnosis emphasis to explore three relevant concepts that in operative bases, up come on duty performance on public administration specifically within a health institution We analyze the following aspects knowledge, experience capacities and motivation from the point of view of the studied population

According to Collet author (2006), whose expositions help us as orientation frame, the aspects before mentioned are the forming parameters of the personnel of an organization

Quality by itself and quality management are treated in a very strong way through report, as we will see ahead, they are the frame to fulfill the commitment of a well-being society and develops the solution proposals included at the end of the document

The population of this study was taken by a probabilistic sample of 55 from 350 total workers this 10% of total population was chosen random from Policlinic Dr Manuel Ferrer

The data collection process was developed based on more than one compilation technique interview, compilation, analysis of bibliographical material and the nonstructural nonparticipant observation The findings are presented based on charts, graphics and statistics

As a manager of programs/services of social welfare, the approach and lineament developed in this proposal from the diagnosis due this investigation, we believe it will contribute towards a new way of act and think on public quality services development

INTRODUCCION

Segun Moyado Estrada (1999) la adopcion por parte de los gobiernos en relacion a la filosofia de la calidad total se oriento basicamente a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector publico y tambien para fortalecer la legitimidad del Estado, la cual se habria erosionado debido a la crisis fiscal que conllevo a nivel mundial a la reestructuracion de los estados de bienestar

La adopcion del concepto de calidad a la gestion publica desde el ambito empresarial e industrial implico retos para lograrla a partir de los factores administrativos y sociopoliticos que circundan la gestion publica, obligando a transformaciones que han impactado para mejor, en la mayoria de los casos, los niveles de bienestar de los ciudadanos Para 1998 el Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administracion para el desarrollo, aprobo el documento doctrinario Una nueva gestion Publica para America Latina documento que declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafios de la sociedad post industrial que segun reza el mismo, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales de la poblacion y la competitividad de cada pais en el escenario internacional

De data reciente desde el año 2008 los paises iberoamericanos han adoptado los lineamientos normativos y estrategicos para adecuar el funcionamiento de la administracion publica hacia los enfoques de excelencia que orienta el enfoque de calidad, dentro del marco de la Carta Iberoamericana en la Gestion Publica de la que Panama es signataria en el año 2008

Partiendo del supuesto dentro de los principios que promueva la Carta Iberoamericana en la Gestion Publica de que el objetivo de toda politica es el bienestar de las personas y que se requiere fortalecer las capacidades institucionales publicas para dar satisfaccion a los requerimientos ciudadanos de integracion y pertenencia, de cohesion social y que la calidad de la misma comprende ademas el esfuerzo por lograr la universalizacion y el mas amplio y facil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a los servicios publicos sin ningun tipo de discriminacion es que nos intereso el tema bajo estudio El mismo, guarda relacion directa con el contenido de la formacion recibida durante los estudios de la especialidad en gerencia del bienestar social por lo que se somete el presente documento como el informe requisito del trabajo de graduacion para la obtencion del titulo

La eleccion del tema ademas de los planteamientos anteriores se derivo de la experiencia como funcionario de la Caja del Seguro Social por varias decadas y nuestro interes de aportar al mejoramiento de su gestion Si bien es cierta la Caja del Seguro Social es una organizacion publica ha experimentado a traves de multiples transformaciones cambios en la orientacion de su gestion con miras a mejorarla Dichos esfuerzos como lo revelan multiples diagnosticos por diversos factores asociados no se han traducido en una gestion eficiente o satisfactoria desde el punto de vista del usuario (a) por mencionar un segmento de los y las actores relacionados

La Ley 51 del 2000, la cual rige la administracion de la institucion ya señalaba en su articulo 135, que la Caja del Seguro Social desarrollara

e implementara un sistema de gestion y evaluacion de la calidad de los servicios de salud a traves de auditorias de mejoramiento continuo y de la garantia de la calidad de la gestion y en la provision de los servicios

Dentro del marco de la misma ley se plantea que aspectos como estandares e indicadores de productividad rendimiento, costo de los servicios y satisfaccion del usuario(a) deben ser evaluados de manera continua para garantizar la gestion de calidad en los servicios

Clave en este proceso a nuestro juicio, debe ser la gestion de los recursos humanos y especificamente su programa de capacitacion que como veremos mas adelante constituye pilar clave hacia el logro de los objetivos antes contemplados

Si bien la investigacion desarrollada no tiene un enfoque evaluativo per se, aporta a traves del enfoque diagnostico hallazgos para el diseño de propuestas que fortalezcan la gestion de calidad dentro de la Caja del Seguro Social, especificamente en la prestacion de servicios a los usuarios

La investigacion es pertinente ademas porque no existen investigaciones ni propuestas previas sobre el tema y sobre propuestas para orientar el esfuerzo de la capacitacion de los y las funcionarias, de la unidad estudiada

El tema estudiado se centra a traves de una investigacion descriptiva de caracter diagnostico en explorar la relacion de tres conceptos

relevantes que dan como expresion operativa la prestacion de servicios en el ambito de la administracion publica especificamente dentro de una institucion de salud. Se analizan los componentes, conocimiento, experiencia, capacidades y motivacion desde la perspectiva de la poblacion estudiada como los factores que inciden en la prestacion de servicios con la calidad deseada. Entendiendo la calidad como las características y funcionamiento de lo que se observa, responden a lo que podria calificarse como optimo.

De acuerdo a Collei (2006) cuyos planteamientos nos sirvieron entre otros de marco orientador, los componentes antes citados son los que permean en forma y contenido el rendimiento del personal de una organizacion.

El tema de la calidad y la gestion de calidad se tratan en forma enfatica a traves del informe porque como planteamos mas adelante sus principios constituyen el marco para cumplir con el compromiso de una sociedad de bienestar que orientan las propuestas de solucion que tambien incluimos al final del documento.

La calidad de la gestion como planteamos tambien en el capitulo dos de este informe, esta ligada con el capital humano de toda organizacion, ya que no puede haber calidad si no hay calidad en el recurso humano. Para garantizar la calidad de la gestion, el desafio de la administracion consiste en aplicar tecnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, asi como oportunidades para la

autorrealización del mismo. De esta forma, la organización alcanzará sus objetivos y los y las colaboradores(as) su beneficio personal.

En este sentido, tal como se plantea en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la capacitación constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo no solo de las organizaciones sino también de las personas que actúan dentro de ella.

Dentro del ámbito de las instituciones de salud, según Olarte (2002), hay factores que no pueden ser ignorados en la capacitación del recurso humano dentro de un enfoque orientado por los principios de calidad en el desempeño del personal.

Según Olarte, la experiencia, la especificidad de los conocimientos que maneja cada uno de los profesionales que forma parte del equipo de salud de una organización pública, la necesidad de actualización de los conocimientos científicos, la disposición o no para aprender con rapidez así como las actitudes frente a la atención relacionada con los servicios de salud son factores cuyo hilo conductor es la visión y misión de la organización. Hilo conductor que puede ser reforzado según el autor con programas de formación continua orientados por los principios de calidad.

De acuerdo a la mayoría de los autores consultados, la gestión de calidad solo será posible en el futuro, si al recurso humano se le permite su desarrollo integral por medio de una educación continua,

el fomento de su creatividad desarrollar su interdependencia y elevar sus niveles de motivacion

Por ello de acuerdo a Leboyer (1997) es necesario un nuevo enfoque del recurso humano, una nueva forma de gestionar que contribuya a un mejor alcance de los objetivos estrategicos Una herramienta indispensable para enfrentar dicho desafio segun el mismo autor, es la gestion por competencia

Tal herramienta profundiza en el desarrollo y participacion del recurso humano pues ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos dentro de la organizacion De acuerdo a Mora Vanegas (2005) la gerencia por competencia dentro del ambito de la capacitacion hace que mejore la calidad de todo el sistema ya que al capacitar al personal y hacerlo consciente de sus competencias el resultado se tiene en productos y servicios de mayor calidad debido a que el trabajo se realiza en forma consciente de lo que cada cual puede dar para lograr la calidad que es responsabilidad de todos as

Las premisas del modelo de capacitacion por competencias orientaron la propuesta que a modo de conclusion/recomendacion se presenta al final del informe

Luego de explicitar los planteamientos que enmarcaron la investigacion, nos detendremos a continuacion a caracterizar la misma

Se trata de una investigación dentro del ámbito de la Policlínica Doctor Manuel F. Valdes de la Caja del Seguro Social de Panamá orientada a conocer a través de las posturas, valoraciones y vivencias de la población funcionaria estudiada, el comportamiento de los factores de motivación, conocimiento, experiencia y capacidad en el desempeño de las funciones de dicha población, y como el grupo valoraba la calidad de los servicios prestados a la población beneficiaria.

La Policlínica, fue inaugurada el 28 de enero de 1963 bajo la dirección del Dr. Pedro Vasco Nuñez. El 5 de noviembre de 1975 se transformó en policlínica general ofreciendo los servicios de consulta externa, medicina general, gineco-obstetricia y algunas especialidades médicas.

El 4 de octubre de 1984, se inauguró el módulo A en calle 26 y Avenida Cuba, con el propósito de integrar los servicios de pediatría y medicina general, entre otros, la oficina administrativa y la oficina del departamento de enfermería.

Debido a la demanda de atención por parte de los y las asegurados (as) se hizo necesaria la construcción de las nuevas instalaciones con mayor cobertura y mejor calidad de servicio especializado pediátrico inaugurándose el edificio el 21 de diciembre de 1994 ubicado en el antiguo barrio del Marañón, corregimiento de Calidonia, en la avenida Justo Arosemena y calle 12 de octubre, distinguiéndose el mismo con el nombre del Dr. Manuel Ferrer Valdes, primer médico contratado por la Caja del Seguro Social.

En la actualidad como consecuencia del proceso de modernización que impulsa la actual administración de la Caja de Seguro social, brinda atención, cubriendo a una población asegurada y beneficiaria de 51, 200, moradores provenientes de estratos sociales medio bajo y bajos de los sectores de Bella Vista, Curundu San Miguel La Exposición y Calidonia

Ofrece los servicios ambulatorios de Medicina General – Medicina Familiar – Dermatología – Gineco Obstetricia – Cardiología – Psiquiatría – Neumología – Oftalmología – Medicina Física y Rehabilitación – Odontología

Servicios Auxiliares Servicios de Urgencia – Radiodiagnóstico – Laboratorio – Electrocardiograma –

Servicios Intermedios Enfermería – Farmacia – Nutrición – Fisioterapia – Fonoaudiología – Optometría – Psicología – Registros Médicos – Trabajo Social –

Servicios Administrativos Recursos Humanos – Orientación – Almacén – Relaciones Públicas – Contabilidad – Registros Contables –

Presupuesto – Seguridad – Transporte – Mantenimiento – Aseo

Posee la estructura administrativa (organigrama) de este tipo de unidad dentro de la Caja del Seguro Social (Anexo n° 1)

En síntesis el objetivo general de la investigación se centra en conocer los factores asociados a la prestación del servicio por parte de los

funcionarios de la Policlínica Doctor Manuel F. Valdes a la población beneficiaria

Los objetivos específicos se centran en

- Identificar el perfil general de la población estudiada como funcionarios
- Conocer la postura de la población estudiada sobre las competencias/capacidad requerida para el desempeño de sus funciones
- Conocer las posturas y necesidades de la población sobre capacitación
- Determinar la postura, valoración y experiencias de la población sobre el factor motivación del personal en la organización
- Conocer el conocimiento y valoración que hace la población sobre la calidad en la prestación del servicio a la población beneficiaria

Como objetivos operacionales nos planteamos

- Luego de que el recurso humano haya recibido la capacitación bajo el modelo de competencias, las unidades estarán en condiciones de
 - Desarrollar la capacidad para ofrecer un servicio eficiente y efectivo dentro del marco de gestión de calidad

- Enfrentar las situaciones con actitudes positivas que permitan a los usuarios obtener un alto grado de satisfaccion al recibir el servicio,
- Meditar individual y colectivamente acerca del uso adecuado de los recursos existentes
- Reconocer enfrentar y lidiar con los hechos que estan relacionados con la cultura organizacional de la unidad en forma asertiva
- Detectar situaciones que esten interfiriendo negativamente en el ejercicio de sus funciones frente al marco de la gestion de calidad

Partiendo de los objetivos especificos de la investigacion, derivamos la cobertura que se detalla en la Tabla no 1 al final de la introduccion La cobertura sirvio a su vez de base para la elaboracion de la encuesta La hipotesis que enmarco el desarrollo del trabajo investigativo se derivo ademas de la revision bibliografica y marcos conceptuales y teoricos utilizados en la experiencia ya mencionada del autor como funcionario de mas de dos decadas dentro de la Caja del Seguro Social en calidad de Trabajador Social de base y como Supervisor Aunque debido a los objetivos y naturaleza del diseño no se requiere el planteamiento de hipotesis, planteamos las siguientes descriptivas y de asociacion,

- La mayoría de la población del estudio reconoce que la motivación del personal es un factor determinante para la consecución de los objetivos y metas de la unidad de trabajo
- Para la mayoría de la población el ambiente laboral del escenario de trabajo no es óptimo
- La población estudiada manifiesta insatisfacción de sobre el sistema de evaluación de la organización
- La valoración de la mayoría población estudiada sobre los estándares de calidad de la organización no alcanzará el nivel óptimo
- El comportamiento negativo de los factores de motivación capacidades/conocimiento de los funcionarios está asociado según la población en la disminución de la calidad del servicio prestado por la unidad donde labora

La investigación en cuanto al nivel y diseño es diagnóstico descriptivo ya que su objetivo es describir las características de una situación específica y establecer relación de asociación entre variables. Dentro de la tipología de diseños metodológicos establecidos por Alfred Kahn (1973) este tipo de diseño es adecuado para cuando la investigación se refiere a cuestiones administrativas o profesiones cuando el objeto de la investigación no es desarrollo de teoría.

Agrega Kahn que este diseño es útil cuando pretendemos una exposición descriptiva que puede ser cualitativa o cuantitativa o ambas.

cosas de una situacion de un programa de una agencia o de un grupo de clientes Suele servir segun el autor para planificar, para proponer o elegir una manera de actuar y para realizar el programa

El enfoque de acuerdo a Rosa Maria Cifuentes (2006) es cuantitativo porque responde a una descripcion eminentemente empirica y deductiva aunque en el proceso de indagacion se cubran variables cualitativas y se toma en cuenta las posturas experiencias opiniones y/o valoraciones de la poblacion estudiada

La poblacion del estudio estuvo constituida por una muestra probabilistica de 55 funcionarios de la Policlinica Dr Manuel Ferrer V De una poblacion de 350 funcionarios de la Policlinica se escogio una muestra simple al azar del 10% de la poblacion de cada una de las unidades de trabajo para con la suma de estas conformar una muestra estratificada proporcional de acuerdo al siguiente detalle,

Unidad	Total de la población de la unidad	Numero de unidades muestrales seleccionadas por departamento
Enfermeria	52	8
Farmacia	35	10
Trabajo social	7	2
Nutricion	3	1
Administracion	64	10
Laaboratorio	37	5
Registros Medicos	57	5
Mantenimiento	33	6
Recusros Humanos	32	8
TOTAL	350	55

Como criterio para la seleccion de las unidades muestrales se tomo en cuenta para confeccionar el listado de poblacion solo a aquellas unidades con un año o mas de haber ingresado como funcionarios as a la Caja de Seguro Social para garantizar la propiedad de las respuestas de estos as

El proceso de recoleccion de datos se desarrollo en base al uso de mas de una tecnica de recoleccion de datos la entrevista la recopilacion y analisis de material bibliografico y la observacion no estructurada no participante Los hallazgos fueron presentados en base a cuadros y graficos estadisticos

La entrevista se aplico mediante el diseño de una encuesta siguiendo el contenido de la cobertura de la investigacion con un total de 34 preguntas Esta fue probada con poblacion de la Policlínica que no fue incluida en la muestra final y luego ajustada para ser aplicada finalmente La encuesta fue aplicada por el autor de forma individual a cada unidad en un periodo de 4 semanas julio de 2009 (Anexo 2)

A cada funcionario se le oriento sobre el objetivo de la investigacion y la propuesta de uso de los hallazgos Algunos si bien mostraron aprehension al inicio de la interaccion por temor a posibles represalias se mostraron dispuestos a responder con amplitud

Los datos contenidos en la encuesta fueron procesados manualmente y presentados tal como se observa en el capitulo de analisis de los

datos, en cuadros y/o graficas estadisticas tal como lo exige el nivel descriptivo

La recopilacion y analisis de material bibliografico fue utilizada mediante la revisio de documentos oficiales de la institucion de informes tecnicos y lecturas significativas al tema estudiado, producto del cual se elaboraron fichas y otros registros que fueron utiles para el desarrollo de los capitulos y del informe final. Un glosario con los conceptos relativos y significativos al tema estudiado se presenta en el anexo no 3

La observacion no estructurada no participante la practicamos desde cuando fuimos funcionarios de la unidad durante 24 años pero nuestro interes nacio especificamente cuando iniciamos nuestro estudio de Gerencia de Bienestar Social. Durante el proceso de la investigacion asumimos en semanas previas a la recoleccion de los datos el rol de observador paciente o solicitante de atencion con el proposito de observar el comportamiento de diferentes unidades en la prestacion del servicio. Mediante cinco sesiones de observacion conocimos y registramos comportamientos displicentes, demandantes, hostiles, prepotentes entre otros tanto de usuarios como de los prestadores de servicio, esto es funcionarios as de la Caja del Seguro Social.

Durante el desarrollo de la investigacion es importante anotar, que contamos con el apoyo de los as directivos as de la Policlínica, así

como del personal de base tanto para el acceso de informacion de apoyo como en la aplicacion de la encuesta

El informe fue organizado en cuatro (4) capitulos El primero trata a modo de marco teorico y de referencia sobre como la nueva gestion publica ha adaptado el paradigma de la calidad, sobre el desarrollo de las normas que lo particularizan y la finalidad de la gestion publica de calidad

El segundo capitulo enfatiza en el papel relevante que juega el recurso humano en el proceso de la prestacion del servicio con calidad y las particularidades a tomar en cuenta en los escenarios de las organizaciones de salud como es el caso que nos ocupa Tambien trata en forma relevante, el papel de la capacitacion del funcionario en la gestion de calidad

En el tercer capitulo se presentan los hallazgos de la investigacion de campo de acuerdo a los objetivos y cobertura delimitada Verificando como se plantea en la discusion de los hallazgos que las hipotesis planteadas al inicio de la investigacion, fueron comprobadas en base al comportamiento de las variables

El cuarto capitulo sustituye la forma habitual de presentacion del apartado de conclusiones y recomendaciones Las conclusiones en este caso toman la forma de la justificacion o sustento de la propuesta de lineamientos estrategicos metodologicos y operativos para orientar el planeamiento de la capacitacion funcionaria dentro de la Policlinica Dr

Manuel Ferrer Valdes de la Caja del Seguro Social propuesta que sustituye a su vez el apartado de recomendaciones tradicional

La propuesta como ya mencionamos se enmarca dentro del modelo de gestion por competencias que segun los autores consultados se viene posicionando como uno de los mas adecuados para los nuevos tiempos. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera que posibilita la formacion del capital intelectual de la organizacion de un modelo de participacion y estimulo adaptable al perfil del profesional de salud, como el caso que nos ocupa

Como gerente de programas/servicios de bienestar social el enfoque y lineamientos desarrollados en la propuesta del planeamiento de la capacitacion producto del diagnostico realizado, creemos que aporta hacia una nueva forma de pensar y al emprendimiento de nuevas pautas del desempeño institucional en cumplimiento con la finalidad de la gestion publica de calidad para garantizar en especial **el aseguramiento a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios publicos de calidad** (Carta Iberoamericana de la Funcion Publica) 2003

Tabla no 1
Cobertura de la Investigacion

Área de Análisis	Variables
Perfil de la poblacion como funcionario	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Escolaridad • Titulo obtenido • Posicion que ocupa • Nivel jerarquico • Años de servicio • Forma de ingreso a la institucion
Postura de la poblacion sobre las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento que maneja para desempeño de funciones • Valoracion de nivel de complejidad de conocimientos que se le exigen • Nivel de escolaridad que se le exige • Conocimiento de procedimientos a desarrollar • Existencia de reglamentaciones

	<p>sobre procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre reglamentaciones existentes • Opinion sobre coherencia entre procedimientos y objetivos de la unidad
Posturas y necesidades de la poblacion sobre la capacitacion	<ul style="list-style-type: none"> • Postura sobre finalidad de la capacitacion • Postura sobre suficiencia de la capacitacion recibida • Opinion sobre frecuencia de la capacitacion • Necesidades de capacitacion expresadas
Postura valoracion y experiencias de la poblacion sobre el factor motivacion	<ul style="list-style-type: none"> • Valoracion sobre la relacion entre productividad y motivacion • Postura sobre el clima laboral de su unidad • Valoracion sobre su desempeño laboral • Experiencias sobre motivacion recibida

	<ul style="list-style-type: none"> • Valoracion del sistema de evaluacion de personal • Recomendaciones a responsables del sistema de evaluacion de personal
Conocimiento y valoracion de la poblacion sobre factores que afectan la calidad de la prestacion del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el concepto de calidad de servicio y sus indicadores • Valoracion de los estandares de calidad de la organizacion • Opinion sobre los factores que inciden en la calidad del servicio • Recomendaciones a los responsables de promover el servicio de calidad en la organizacion

CAPITULO I
GESTION PUBLICA Y CALIDAD EN LA PRESTACION DE LOS
SERVICIOS PUBLICOS

I INTRODUCCION

El presente capitulo trata a modo de marco teorico y de referencia partiendo de anotaciones basicas acerca de calidad y gestion de calidad sobre como la nueva gestion publica ha adaptado este paradigma el desarrollo de normas que lo particularizan y la finalidad de la gestion publica de calidad

El tema de la calidad y la gestion de calidad se tratan ademas porque sus principios constituyen el marco para cumplir con el compromiso de una sociedad de bienestar que orientan la propuesta de trabajo luego del diagnostico realizado

Tambien es obvio que el tratamiento del tema corresponde a la naturaleza del escenario de la investigacion una policlinica publica y porque el paradigma de calidad pauto nuestra formacion como gerente del bienestar social

1 1 Generalidades sobre Calidad y Gestion de Calidad

El diccionario de la Real Academia define calidad en su primera acepcion como cualidad indole o manera de ser de una persona o cosa ¹ En el lenguaje corriente calidad adquiere un significado positivo se dice que es de calidad o que tiene calidad cuando su manera de ser sus caracteristicas y su funcionamiento se perciben como buenos es decir responden a lo que podria desearse

¹ Gonzalez, Carlos Calidad Total Mcgrau Hill M 1997

Segun Carlos Gonzalez (1997) la calidad esta de moda, es un termino que hoy dia encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensacion positiva transmitiendo la idea de que algo es mejor es decir la idea de excelencia. El concepto tecnico de calidad representa mas bien una forma de hacer las cosas en las que fundamentalmente predominan la preocupacion por satisfacer al cliente y por mejorar dia a dia, procesos y resultados. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestion que introduce el concepto de mejora continua en cualquiera organizacion y a todos los niveles de la misma y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Podriamos indicar que no se trata de una moda pasajera, pues existen diversas razones objetivas que justifican este interes por la calidad y que hacen pensar que las unidades competitivas son aquellas que comparten fundamentalmente los siguientes objetivos que a continuacion señalamos:

- Buscar de forma activa la satisfaccion de la clientela
- Orientar la cultura de la organizacion dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo metodos de trabajo que lo faciliten
- Motivar a los funcionarios para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad

El interes por la calidad se inicio sobre todo como una estrategia defensiva a fin de resolver problemas de compatibilidad y sobre todo con la idea de que podia ayudar para reducir costes. Y como estrategia

para continuar en el mercado. El objetivo que se perseguía era asegurarse adecuados niveles de productividad y competitividad que posibilitaran la supervivencia. Desde esta perspectiva la calidad no solo afecta los aspectos estrictamente técnicos de los servicios sino también en las relaciones que se dan entre los y las funcionarios (as) y la clientela.

Hasta finales del siglo XIX el control de la calidad era competencia casi exclusiva de los operarios. Es durante el periodo de la primera Guerra Mundial que el control de la calidad es responsabilidad del capataz, y durante las dos guerras se da el control de calidad por inspección a lo que se denominó Control de Calidad Moderna y es Walter Shewhaarta considerado el pionero de los principios básicos del control de la calidad, quien se convierte en el padre del control de la Calidad Moderna.

En la actualidad la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que poder competir, y se ha convertido en una necesidad estratégica y un arma para sobrevivir dentro de la competitividad existente.

Seguendo al autor Hansson (2003) se puede definir la gestión de calidad como un sistema de dirección en continuo cambio el cual está basado en una serie de valores, métodos y herramientas cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción de clientes internos y externos todo esto con una reducida cantidad de recursos y al menor costo posible.

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de nuestra época en una necesidad incuestionable que debe estar presente en el mercado. En tal sentido la Norma International Standards Organization u Organización internacional para la Normalización (ISO) 9000 es una herramienta fundamental de la Calidad Total. Esta trata acerca de los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad para gestionar la calidad dentro de las organizaciones.

El I S O consiste específicamente según el autor Jofre A (2000) en definir e implantar un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la organización la confianza de que se está obteniendo la calidad prevista a un costo adecuado.

Las unidades que prestan servicios, y que desean ser líderes deben saber que espera y necesita la clientela potencial, por lo tanto producir un buen producto, cuidar las relaciones con sus clientes y para lograrlo, es común que hoy día se vinculen las estrategias de marketing al sistema de calidad de la unidad.

De acuerdo con el autor Carlos Gonzalez (1997) es evidente que aunque todos recurrimos al mismo término de calidad, no todos entendemos lo mismo. Para quien brinda los servicios, calidad significa efectividad; para el cliente, en cambio, lo importante es para que le sirvas y si responde a sus necesidades y expectativas, lo que se puede definir como su satisfacción o utilidad.

Para el empresario y en el caso que nos compete las Administraciones Publicas lo importante es la relacion coste - beneficio o en otros terminos la eficiencia que se alcanza

Con la calidad, podemos indicar pasa algo parecido como con el concepto sexo todos somos partidarios todos creemos entender todos pensamos que lo que hay que hacer es de sentido comun y, casi sin excepcion cuando algo va mal la culpa es siempre del otro ²

La filosofia de la calidad proporciona una concepcion global que fomenta la mejora continua en la organizacion y a su vez involucra a todos y todas sus miembros, centrandose en la satisfaccion tanto del usuario interno como del externo

El sistema de calidad garantiza que lo que ofrece una organizacion esta sustentado en las especificaciones establecidas con anterioridad por la organizacion y los y las usuarios (as) lo que asegura una calidad continua a largo tiempo

En lo relativo al complejo concepto de calidad, cabe destacar que el mismo puede ser considerado por medio de diversos enfoques por ejemplo desde el componente Psicologico es decir distinguir entre lo bueno y lo malo durante el proceso de produccion de bienes o servicios y en relacion a la fabricacion es decir en cuanto a que estrategias fueron implementadas por otra parte la calidad tambien se

² Gonzalez C (op cit)

mide por medio del valor o precio de lo producido y por ultimo la calidad del propio servicio o bien prestado

Dentro de esta linea de pensamiento podemos indicar que el objetivo de un sistema de administracion de calidad lo es asegurar que la organizacion satisfaga consistentemente los requerimientos de los y las clientes al menor costo para la organizacion y dentro de los limites fijados por loas autoridades superiores En definitiva lograr la satisfaccion de los y las usuarios (as) promovera el incremento de la confianza en estos al momento de prestar sus servicios

La calidad total en nuestro mundo globalizado es una necesidad ineludible, y en terminos precisos segun el autor Arturo Jofre V consiste en definir e implantar un conjunto de actividades orientas a proporcionar a la alta direccion de la organizacion la confianza de que se esta obteniendo la calidad prevista a un costo adecuado

La Gestion de Calidad Total puede ser entendida hoy dia, como un conjunto de tecnicas de organizacion orientadas a la obtencion de los niveles mas altos de calidad en una empresa Estas tecnicas se aplican a todas las actividades de la organizacion lo que incluye los productos finales los procesos de fabricacion la compra y manipulacion de los productos intermedios todos los procesos de negocio, asociados a la venta y a todos los clientes internos y externos

La calidad total puede entenderse tal y como se sugiere como una estrategia de gestion de toda la empresa, a traves de la cual se

satisfacen las necesidades y expectativas de la clientela de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general. Por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: recurso humano, materiales, tecnología, sistemas productivos y otros más.

Desde hace ya dos décadas las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios que el Estado mismo ha sufrido como consecuencia de un conjunto de reformas que sin duda siguen en curso y que han abierto un camino que hay que seguir explorando.³

En el ámbito interno de los gobiernos este conjunto de transformaciones confluyen en lo que se ha dado en llamar como nueva gestión pública, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional.

En efecto, en un análisis como este según Moyado Estrada, lo primero que debemos plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados. Que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que este será inevitablemente

³ Ollas de Lima Blanca. La Nueva Gestión Pública. Prentice Hall Madrid 2001

gerencial tanto en la teoria como en la practica como veremos mas adelante (Owen E Hugues 1994)

1 2 La Gestión Publica y la Calidad

De acuerdo a Moyado Estrada, el conjunto de principios que integran el paradigma gerencial se combinan con los principios del paradigma de la gestion de calidad para lo cual es necesario identificar tambien sus principales postulados y exponentes

En efecto respecto al tema de la calidad hay que destacar que aunque la conceptualizacion de los metodos y su tratamiento cientifico inicio en Estados Unidos fueron los japoneses los primeros en adoptarla como instrumento de gestion en diversos productos y servicios lo que le valio al Japon conquistar el liderazgo en importantes sectores durante la segunda mitad del siglo xx

La nueva ola de conocimientos sobre la administracion de la calidad fue descubierta como el arma estrategica que daria al Japon, la competitividad necesaria para conquistar los mercados mundiales Es asi como los especialistas en calidad aconsejaron orientar los esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad a los productos ofrecidos si elevar los costos Los japoneses prestaron especial atencion a esta oportunidad e impulsaron las investigaciones de mercado a traves de encuestas, entrevistas y pruebas con consumidores La informacion obtenida les permitio diferenciar sus productos De esta forma, los estudios de mercado y la investigacion de la satisfaccion del cliente pasaron a ser parte

significativa de los programas de calidad y marcaron un cambio importante en el enfoque al cliente

Así se consolida el principio de la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio con base en la capacidad de este para satisfacer sus necesidades. La importancia que adquiere este principio como elemento de gestión a partir de los años cincuenta se debe al impulso de varios especialistas que presentaron diversas propuestas para consolidar la calidad como herramienta estratégica

En suma tanto el paradigma de la nueva gestión pública que discutimos a continuación como el paradigma de la gestión de calidad parten de la preocupación por encontrar bases duraderas para fortalecer la competitividad y la eficiencia de las empresas e instituciones dentro de un nuevo contexto de competitividad de consumo y de reconocimiento de la calidad como principio catalizador de la demanda, así como del reconocimiento social y legitimidad gubernamental ⁴

De acuerdo también a Moyado Estrada la nueva gestión pública promueve en términos generales la idea de un Estado más descentralizado con menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas. Defiende la participación como insumo que produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad además de reclamar mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones

⁴ Gonzalez C (op cit)

activas horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales así como construcción de redes institucionales

Cada una de las premisas sobre las que se sustenta la nueva gestión pública produce diversas implicaciones al interior de las administraciones públicas que se vinculan con nuevos procesos nuevos valores y nuevas pautas para el desempeño del sector público. Todo esto obliga a generar una nueva cultura de gestión que empieza por abandonar inercias costumbres y reglas no escritas que han prevalecido y que sin duda constituyen los principales obstáculos para el cambio y el establecimiento de planes y programas de modernización que ha menudo fracasan precisamente porque el peso de aquellos factores resulta una gran carga que define el comportamiento de los funcionarios y funcionarias en las instituciones del sector público.

Moyado cita a varios autores como Vilas Carlos y Malvicino Guillermo para plantear como se dio el proceso de vinculación entre el Estado y la Calidad y la dimensión que esta última adquiere frente a lo tradicional.

De Carlos Vilas nos dice que en un análisis crítico del proceso, este vincula reforma del Estado y calidad sosteniendo que después de un primer momento que puso énfasis en el tamaño del Estado, la agenda de la reforma se orientó hacia la cuestión de la calidad de la gestión estatal, la utopía del Estado mínimo dio paso a la necesidad del Estado efectivo. Adquirió preeminencia consecuentemente, la atención a la calidad de la gestión pública, al diseño y funcionamiento real de las

instituciones gubernamentales y a la modernización de la dotación de recursos humanos operativos, tecnológicos organizacionales (Carlos Vilas 2001)

Sustentado en Malvicino Moyado plantea que la calidad adquiere de esta forma una dimensión diferente de las que tradicionalmente ha mostrado revelándose como un activo político que va a impactar directamente en el fortalecimiento de la legitimidad institucional Reconociendo como real y legítimo el incremento de la exigencia de los consumidores finales locales o internacionales en cuanto a bienes y servicios adecuados a sus expectativas por lo que se impone analizar los aspectos que conforman la calidad y de que manera es posible planificar hacia el futuro mecanismos útiles y realistas que permitan dar respuestas a este nuevo enfoque en la interrelación cliente – proveedor

1 3 La Calidad como Valor de la Nueva Gestión Pública

Según Moyado Estrada la adopción de los gobiernos de la filosofía de la calidad total se orientó básicamente a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y también para fortalecer la legitimidad del estado la cual se habría erosionado debido a la crisis fiscal que conllevó a la reestructuración de los estados de bienestar

En este orden de ideas, asegura el autor citado que lo que no debemos perder de vista es que los discursos sobre modernización cambio y calidad, son discursos eminentemente políticos que encierran desde luego una concepción sobre el Estado y que tienen por objeto legitimar un estilo de gobierno y un modelo de gestión

Por consiguiente en un primer acercamiento a la gestion de calidad, se puede advertir que su incorporacion a la gestion publica obliga a ubicar se verdadera dimension y alcance, es decir se necesita reconocer aquellos valores propios del sector publico tendientes a buscar la maxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos Pero a la vez se trata de adoptar un concepto surgido del ambito industrial y adaptarlo al ambito de la prestacion de servicios y a las peculiaridades de cada organizacion Manuel Viloria (1996)

En suma lo importante no es solamente hablar de calidad como una simple tecnica de gestion importada del sector privado sino adaptarla correctamente a partir de los factores administrativos y sociopoliticos que circundan la gestion publica y darles su dimension justa para hacer de esta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las administraciones publicas

La incorporacion de la calidad en los servicios publicos representa una de las etapas de consolidacion de la nueva gestion publica en la perspectiva gubernamental por ello este proceso pasa antes por una serie de reformas de caracter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atencion de demandas y asuntos publicos que incidiran en el fortalecimiento de la legitimidad de lo publico Sin ese paso previo la calidad se diluye y no trasciende los esfuerzos institucionales aislados

1 4 La Carta Ibero Americana de Calidad en la Gestion Publica

Las ideas y datos presentes en este apartado tienen como fuente La Carta Ibero Americana en la Gestion Publica aprobada por la X Conferencia de Ministros de Administracion Publica y Reforma del Estado El Salvador Junio 2008 de la que Panama es signataria

El presente segmento trata sobre los lineamientos normativos y estrategicos que han adoptado desde el año 2008 los paises iberoamericanos para adecuar el funcionamiento de la administracion publica hacia los principios de excelencia que orienta el enfoque de calidad

1 4 1 Antecedentes

Durante los ultimos años setenta del Siglo XX La crisis economica mundial dificulto la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los paises industrializados y post industrializados despues de la segunda guerra mundial

Frente a dicha crisis surgio una propuesta de corte neoliberal conservador que perseguia restablecer el equilibrio fiscal y la balanza de pagos de los paises en crisis Para ello se promovio la reduccion del tamaño del Estado y su sustitucion por el mercado como instrumento predominante del desarrollo Contrario a lo que se afirmo, años despues de la aplicacion de las medidas neoliberales los problemas de desarrollo se agudizaron en la region, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento economico, la pobreza

se expandió la gobernabilidad decayó y el estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos

Considerando lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD reunido el 14 de octubre de 1998 aprobó el documento doctrinario *Una Nueva Gestión Pública para América Latina* en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post industrial, un Estado para el siglo XXI que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Con esto se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico político y social de cualquier país y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social garantizando la inclusión social. Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas Iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de cada una de las sociedades.

En 2003 se realiza la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de gobierno la cual incluye en su Declaración de Santa Cruz de La Sierra Bolivia una resolución en la que los altos mandatarios de los

21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la Carta Iberoamericana de la Función Pública que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. En dicha Declaración los mandatarios iberoamericanos expresaron lo siguiente:

Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los estados iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.

Por igual, las dos Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno: la XVI realizada en 2006 en Montevideo, República Oriental del Uruguay y la XVII efectuada en 2007 en Santiago de Chile, respectivamente respaldaron las iniciativas del Código Iberoamericano de Buen Gobierno y de la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región.

Los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos Iberoamericanos, reunidos el 31 de mayo y 1 de junio de 2007 en Chile, durante la celebración de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la

Reforma del Estado el fortalecimiento de sus instituciones publicas y en especial con la racionalizacion de sus mecanismos de gestion al declarar que

Teniendo en consideracion que el objetivo de toda politica es el bienestar de las personas se requiere fortalecer las capacidades institucionales publicas para dar satisfaccion a los requerimientos ciudadanos de integracion y pertenencia A tal efecto se hace necesario impulsar criterios de universalizacion que consideren la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, asi como fortalecer la calidad de la gestion publica para que sea un real instrumento al servicio de la cohesion social

Durante este mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta area por la Comunidad Iberoamericana se elabora la presente Carta de Calidad en la Gestion Publica , que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Publicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos utiles efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades

Por lo tanto la Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestion publica con dos propositos fundamentales de un buen gobierno democratico

- Toda gestion publica debe estar referenciada a la satisfaccion del los y las ciudadanos (as) sea como usuario (a) o beneficiario (a) de servicios y programas publicos, o como legitimo (a) participante en el proceso de formulacion ejecucion y control de las politicas publicas bajo el principio de corresponsabilidad social

- La gestion publica tiene que orientarse para resultados por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones suponiendo entre otras modalidades la responsabilizacion del ejercicio de la autoridad publica por medio del control social y rendicion periodica de cuentas

De acuerdo al documento en mencion la aplicacion de estrategias de innovacion nacionalizacion y mejora de la gestion publica, orientadas por la calidad, permitira a las Administraciones Publicas Iberoamericanas posesionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinamico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestion del cambio y la formulacion de soluciones de mejoras creativas con el fin de cumplir al maximo las expectativas de la ciudadanía proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la direccion estrategica a practicar

En definitiva la Carta en mencion constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y nacionalizacion en la Administracion Publica Iberoamericana mediante el uso de tecnicas y herramientas de gestion de calidad en el sector publico las cuales deberan adecuarse a la idiosincrasia de los paises iberoamericanos a las particularidades de sus Administraciones Publicas y a la naturaleza propia del ambito publico latino americano

1 5 Síntesis de Aspectos de la Carta de Calidad en la Gestión Pública relativos a la Investigación

◦ *Sobre el objeto de la Carta*

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue los siguientes **Objetivos**

- Promover un enfoque común en Ibero América sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región
- Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados Iberoamericanos en la formulación de políticas, planes modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública
- Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas Iberoamericanas y a sus diversas formas de organización

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia equidad objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos disponibles

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los y las ciudadanos (as) de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación así como la Sostenibilidad y la corresponsabilidad social

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada buscando elevarla a niveles de excelencia es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales

1 5 1 Finalidad de la Gestión Pública de Calidad

Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático esto es, cuando se constituya en

- Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano (a)
- Una gestión pública para resultados

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la

sociedad dentro de parametros equilibrados de racionalidad politica tecnica y economica

La calidad en la gestion publica contribuira a facilitar el desarrollo economico y crear condiciones adecuadas y sostenibilidad para la competitividad y productividad nacional

La calidad en la gestion publica tiene sentido si su fin ultimo es alcanzar una sociedad del bienestar con justicia y equidad garantizando el desarrollo de las personas y el respeto a su dignidad, la cohesion social y la garantia del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos

Es especial asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de informacion prestaciones y servicios publicos de calidad

1 6 *Principios Inspiradores de la Gestion con Calidad, segun la Carta Iberoamericana*

- La orientacion a la calidad en la gestion publica supone maximizar la creacion de valor publico, por lo que tiene que responder al principio de gestion para resultados. Esto supone un esfuerzo para optimizar la direccion efectiva e integrada del proceso de creacion de valor publico para asegurar la maxima eficacia eficiencia y efectividad de su desempeño la consecucion de los objetivos de gobierno y su mejora continua
- Una gestion publica de calidad tiene que estar inspirada en valores democraticos y en tal sentido, constituirse en una garantia y

proteccion de las libertades publicas consagradas a los y las ciudadanos (as)

- Las Administraciones Publicas tienen que ser transparentes en su gestion abiertas al escrutinio publico tolerantes a la critica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadania
- El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestion publica, por ser una ordenacion consciente de las competencias publicas atribuidas a los organos y entes de la Administracion Publica a traves de normas juridicas

Para lograr una gestion publica de calidad se requiere que todos los organos y entes de la Administracion Publica contribuyan a la prestacion de servicios al ciudadano (a)

Una gestion publica de calidad implica la observacion de valores eticos que la orienten tales como la vocacion de servicio publico la probidad la honradez la buena fe la confianza mutua la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia la dedicacion al trabajo el respeto a las personas la escrupulosidad en el manejo de los recursos publicos y la preeminencia del interes publico sobre el privado

La calidad en la gestion publica comprende ademas el esfuerzo por lograr la universalizacion y el mas amplio y facil acceso espacial y temporal de los y las ciudadanos (as) a servicios publicos de igual

calidad con independencia de la ubicación geográfica y del momento en que los requieran

Los servicios públicos según la Carta Iberoamericana deben prestarse de manera regular e interrumpida previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al o la ciudadano (a) en caso de posibles suspensiones del servicio

Una gestión pública de calidad con lleva la atención a todos y todas los y las ciudadanos (as) con imparcialidad asegurando que serán tratados (as) con igualdad sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza ideología religión nivel económico situación social o localización geográfica

La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la clientela

La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución

Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilización esto es en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades directivos y funcionarios (as) públicos

(as) frente a los y las ciudadanos (as) y control social sobre la gestión pública

La gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos servicios y prestaciones públicas centradas en el servicio a los y las ciudadanos (

1 7 Derechos y Deberes de los y las ciudadanos (as) para una Gestión Pública de Calidad

Los y las ciudadanos (as) tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales. En consecuencia podrán

- Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil oportuna y adecuada
- Solicitar y obtener información pública de interés general en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública que sea completa veraz y actualizada. Con dicho objetivo se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la ley
- Conocer el esquema de los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a estos

- Identificar a las autoridades funcionarios (as) publicos (as) responsables de las prestaciones o servicios publicos bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes o reclamos
- Presentar con facilidad las peticiones, solicitudes o reclamos a los entes administrativos y por igual recibir oportuna y adecuada respuesta a sus peticiones o solicitudes
- Participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio así como presentar propuestas de transformacion e innovacion del servicio
- Exigir un trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios (as) publicos
- Participar en la formulacion ejecucion control y evaluacion de las politicas publicas, así como en las evaluaciones del desempeño de los organos

Por su parte podemos indicar que los y las ciudadanos que participan en la mejora de la calidad de la gestion publica

- Contribuiran al sostenimiento de los costes de la gestion publica
- Realizaran un uso adecuado de los bienes y servidos publicos

Podemos concluir este apartado planteando que el recurso humano quien esta en contacto directo con los y las usuarios (as) es un instrumento trascendental durante la prestacion del servicio En tal sentido el personal de toda organizacion debe estar consciente del rol

que juega y cual es su compromiso a fin de lograr la calidad durante la gestion publica con calidad

Finalmente planteamos que no puede haber calidad si no hay calidad en las personas opinion que sustentamos al considerar que la calidad se construye a traves de todos los pasos que intervienen en la prestacion del servicio por lo que la toma de conciencia de cada uno de los y las participantes es la base hacia el logro de los objetivos y metas de cualquiera organizacion

CAPITULO II
GESTION DE CALIDAD Y LA CAPACITACION DEL RECURSO
HUMANO

2 1 Introduccion

El capitulo II hace énfasis en el recurso humano y su relevante papel en el proceso de la prestación del servicio con calidad y las particularidades a tomar en cuenta en la administración de los recursos humanos en los escenarios de las organizaciones de salud, como es el caso que nos ocupa en nuestro estudio

Se presenta además sobre el tratamiento que pauta la Carta Iberoamericana en materia de recursos humanos y el papel de la Capacitación del funcionario (a) en la gestión de calidad

2 2 Gestion de Calidad y el Recurso Humano

La calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de toda organización. Como ya señalamos, no puede haber calidad si no hay calidad en el recurso humano. Una organización con un recurso humano competente y consciente de su compromiso con la calidad, puede distinguirse como poseedor (a) de una muy significativa e importante ventaja competitiva

La calidad final de un producto o servicio tal como se suministra al cliente se deriva o depende su totalidad de la calidad interna con la que se generó. Lo cual significa que la calidad se construye por medio de todos los pasos que intervienen en la prestación del servicio. Si entre las metas de una organización está el garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas en

una organizacion Cada funcionario (a) al realizar su trabajo funciona o se desempeña a su vez como cliente y proveedor

Se da una realidad y es la poca literatura disponible sobre gestion de calidad que haya profundizado lo suficiente sobre el rol que el factor humano juega en el desarrollo y mejora de la calidad, durante la prestacion del servicio

Se hace necesario señalar que la mayoría de los autores son tecnicos e ingenieros que desarrollan sus modelos en empresas pertenecientes al sector industrial Esto ha ocasionado que la gestion del recurso humano se haya analizado en la mayoría de los casos, desde un punto de vista adicional y secundario y no como un factor elemental e integrado en los modelos de gestion de calidad

Alguno de los estudios de la calidad han establecido la importancia que el recurso humano tiene para la mejora e implantacion de los modelos de gestion de la Calidad Total Deming (1982) Por su parte se insiste en que ninguna organizacion puede sobrevivir sin buenas personas y que estas esten en constante actualizacion Este es un nuevo pensamiento que difiere del taylorismo al plantear que las personas diseñan y mejoran procesos que ellos mismos efectuan y controlan Los gerentes deben obtener el compromiso de las personas para diseñar, controlar y mejorar los procesos de manera que puedan mantenerse productivos (as) El resultado de esto es lo que conocen Richard y Walton (1985) como elevada calidad

El autor Ishikawa (1954) es una pieza decisiva en el nacimiento de este nuevo enfoque humano de la gestión de la calidad. Su modelo se dirige fundamentalmente hacia las personas y no tanto a las estadísticas ya que se necesita involucrar a todos y todas los y las miembros (as) y no solo a la alta dirección.

Dentro de esta línea de pensamiento el autor Juran (1991) por ejemplo incorpora dos aspectos relacionados con la gestión de personal. Y propone liderazgo y formación como las únicas variables indispensables para la implantación del modelo.

Por otro lado, el autor Crosby (1979) reconoce la importancia de concienciar a los y las trabajadores (as) pero reduce la gestión del recurso humano a informar a los y las directivos (as).

Feigenbaum (1982) señala la importancia del conocimiento de los principios y prácticas de la calidad y se centra en la formación del recurso humano. Por su lado, Ishikawa (1989) hace alusión a la necesidad de descentralizar e impulsar la creación de círculos de calidad.

Taguchi (1986) y Shingo (1987) omiten la dimensión humana en la gestión de la calidad. Los dos autores que estudian el factor humano de manera más global son Oakland (2000) quien plantea un enfoque de arriba hacia abajo centrado en la gestión de los procesos y en las interdependencias que estos generan y establecen sistemas de supervisión modernas que eliminan el miedo y mejora de la comunicación y del trabajo en equipo, y Deming (1982) que entiende la mejora de la calidad como un problema de la dirección y del diseño.

eficiente de los sistemas de trabajo. Además es de opinión que los y las trabajadores (as) son responsables de detectar esos errores por lo que hay que proporcionarles la formación necesaria para hacerlo. Considerar la conveniencia de crear condiciones donde afloren motivaciones de carácter intrínseco de los y las trabajadores (as) y es contrario de la evaluación individual y del pago de incentivos vinculados al rendimiento.

A continuación presentamos una tabla que sintetiza el planteamiento de los autores señalados.

AUTOR	PRINCIPIOS
Crosby (1979)	Importancia de la concienciación hacia la calidad
Feigenbaum (1982)	Transmisión de principios y práctica de calidad
Deming (1982)	Importancia del y de la trabajador (ra) para detectar errores y mejora continua para crear condiciones favorables. No está de acuerdo en la evaluación individual ni pago de incentivos vinculados al rendimiento.
Richard e Walton (1985)	Compromiso por parte del y de la trabajador (a)
Taguchi (1986) Shingo (1987)	No incorporan el factor humano
Ishikawa (1989)	Necesidad de descentralización e importancia de los Círculos de Calidad
Juran (1991)	Liderazgo y formación
Oakland (2000)	Sistemas de supervisión modernos mejora de la comunicación y fomento del trabajo en equipo

Elaboración del autor Luis M. Aguirre M.

2.3 Recursos Humanos o Personas, factores que inciden en su desempeño

De acuerdo con el autor Patricio Collel (2006) a finales del siglo 19 y parte del siglo 20 una organizacion era mas exitosa en la medida que aplicara tecnologia mas sofisticada durante su proceso de produccion de bienes o servicios. Lo relevante era su capital fisico, y el recurso humano era abundante y barato. Se realizaban trabajos repetitivos y estructurados. El trabajo de mañana era una repeticion del realizado hoy y ayer.⁵

De esa epoca es cuando aparece el concepto de mano de obra. A las personas se les contrataban por su habilidad manual. La tecnologia era cara y escasa y constituia la ventaja competitiva mas relevante entre las empresas.

Los objetivos personales de los y las trabajadores (as) y los objetivos organizacionales eran contradictorios y el conflicto entre las partes era un tema recurrente. Asi se habla en aquella epoca, de las relaciones industriales en la empresa que constituia solamente una actividad mediadora entre personas y organizaciones.

En la actualidad con la llegada del tercer milenio, la globalizacion de la economia, la marcada competencia mundial, el enfasis de las empresas exitosas esta dirigido a administrar con las personas.

Las personas constituyen en nuestra epoca un factor imprescindible para la competitividad. Se llega pues a decir acerca de la Administracion de Personal para resaltar la administracion con las personas, como colaboradores y no sobre las personas como simplemente recursos.

Dentro de este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales como lo señala Idalberto Chiavenato (1998)

- Las personas son seres humanos profundamente diferentes entre si. No son unicamente recurso.
- Las personas son elementos impulsores de la organizacion.
- Las personas como socias de la organizacion capaces de llevarla a la excelencia y al exito.

La administracion de los recursos humanos enfrenta numerosos desafios en relacion con el personal. No obstante su desafio basico es contribuir a que la organizacion mejore su eficacia y su eficiencia de manera etica y socialmente responsable. De esta forma la organizacion alcanzara sus objetivos y los y las colaboradores (as) su desarrollo personal.

En ocasiones se habla de Administracion de Recursos Humanos, y otras veces de Administracion de Personal, existe en verdad alguna diferencia entre ambos conceptos. De acuerdo a Collel (2006) como Recurso Humano se debe entender el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia que tiene una organizacion sobre una determinada materia y que le permite cumplir su mision.

No obstante segun el autor este Recurso Humano esta guardado en la mente de sus colaboradores las personas quienes en definitiva son los y las dueños (as) del recurso humano de la organizacion

Para mejorar la eficiencia y eficacia de una organizacion es fundamental que las personas constantemente mejoren su desempeño laboral La tecnologia presenta el mismo autor se puede adquirir pero son en definitiva las personas las que ocupan de una manera adecuada o no dicha tecnologia

Plantea Collel (2006) que se dan cuatro factores que inciden en el desempeño de las personas de manera fundamental

- La percepcion del Rol
- Las capacidades
- El Conocimiento
- La Motivacion

La percepcion del rol responde a ¿Como me siento en el cargo que ocupo?

Las Capacidades responde a ¿Tengo las competencias duras y blandas para el desempeño de las funciones?

El conocimiento ¿Cuento con el conocimiento relacionado con las competencia que debo cumplir

La motivacion la persona posee motivo para dar lo mejor en su desempeño laboral

En definitiva dice Collel el desafio de la Administracion de Personal consiste en aplicar tecnicas capaces de promover el desempeño

eficiente del personal al mismo tiempo que la organizacion represente el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar sus objetivos individuales. Significa pues conquistar y mantener personas en la organizacion, que trabajen y den el maximo de si mismo (a) con una actitud positiva

De los cuatro factores de los que considera el autor Collel (2006), como determinantes en el desempeño, para efectos de nuestro estudio elegimos las capacidades y conocimiento del recurso humano asi como la motivacion añadiendo ademas la experiencia como factor clave que pernea en forma y contenido el rendimiento del personal

2.4 Los Recursos Humanos en las organizaciones de Salud y la Calidad del desempeño

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestion de personal en las mismas. Por ello se hace necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas entender y conocer cada uno de sus perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organizacion de salud, pueden laborar en forma conjunta desde un profesional con diversos niveles de educacion hasta un empleado (a) sin mayor educacion. Condicion esta que esta bien presente en la unidad estudiada

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud de acuerdo a Olartegui (2002) deben considerar especialmente el fin de la institucion y tener claro el concepto de calidad en la atencion considerando todo el avance que actualmente se tiene acerca

satisfaccion de los y las usuarios (as) que usualmente no se toman en consideracion en las instituciones de salud

Por ejemplo el caso de los profesionales medicos los mismos estan considerados meramente como profesionales cuya relacion en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es unica y exclusivamente con el paciente por ello no consideran su trabajo como parte de una institucion, no se identifica con objetivos globales de la organizacion debido a que muchas veces por diversas razones entre ellas la economica, laboran en diversas instituciones de salud publica y privadas constituyendose este en uno de los factores mas dificiles de manejar Por parte de los encargados de la gestion de personal, pues su motivacion basica y exclusiva lo es el componente economico

El resto de los y las profesionales tienen una formacion profesional de trabajo en conjunto y por ello tienen otro tipo de perspectiva en el clima organizacional ademas dentro de las organizaciones de salud se agrupan como administrativos

Por otro lado y basandonos en el autor citado el rol del personal de base o de apoyo es de suma importancia son lo que trabajan en colaboracion directa con los medicos y los pacientes son un medio de comunicacion y de ellos tambien depende el prestigio de la organizacion

Este grupo de trabajadores (as) se caracteriza por que sus labores son una base de funcionamiento de la institucion de salud en ellos recae el manejo institucional la vision global de la organizacion su dedicacion es exclusiva y directa dentro de este grupo estan los y las que

desarrollan labores estrategicas de direccion y planeacion y los y las que realizan labores operativas, este tipo tambien se conoce con el nombre de personal de soporte ya que brindan el soporte a todo el funcionamiento de la organizacion de salud

Como vemos la naturaleza de las funciones de cada quien de los segmentos del personal mencionados por el autor hacen que cada uno pueda presentar necesidades y expectativas diferentes frente a su desempeño laboral. Esto hace imperativo el diseño de mecanismos que ademas de armonizar las posturas de todos (as) los y las oriente hacia el desempeño de calidad. Este papel puede ser jugado por un programa adecuado de formacion continua.

El personal administrativo sus responsabilidades no es directa con el paciente. Esta formado para trabajar en funcion de equipo de trabajo, por esto se debe trabajar con la finalidad de lograr una identificacion solida con la organizacion de salud de manera que esto genere un clima adecuado para su mayor productividad y así su aporte sera mas eficiente y efectivo. Todo lo anterior dependera de la planeacion y ejecucion de capacitacion continua.

2.5 Factores de influencia en la gestion de recursos humanos en las instituciones de salud y criterios de evaluación

Para un mejor entendimiento de la problematica del personal de la institucion de salud se detallaran de acuerdo a el autor Olartegui Yzu (2002) los factores que debe tomar en cuenta el area de personal de la institucion.

- Variedad de profesiones y niveles socioeconomicos de los y las trabajadores (as)
- Niveles de identificacion con la organizacion
- Vocacion de servicio por parte del personal
- Diferenciamiento de roles y funciones
- Importancia de las funciones desempeñadas por el personal
- Necesidades individuales y grupales
- Niveles de motivacion
- Nivel y tipo de comunicacion en la organizacion
- Capacidad de liderazgo en la organizacion

Por otra parte segun el autor arriba señalado los criterios que se utilizan para evaluar al personal de las instituciones de salud, deben estar relacionados directamente con conocimiento y aptitudes de integracion de trabajo comun de apoyo de vocacion de servicio, de responsabilidad considerando que el servicio que se brinda es muy delicado pues recalcamos que se trabaja con la salud de las personas

2 5 1 Ejes dentro del enfoque de calidad

A continuacion se destacan los ejes que segun Olartegui (2002) no pueden ser ignorados dentro de un enfoque orientado por los principios de calidad en el desempeño

2 5 1 1 La experiencia en la mayoria de centros de trabajo es un factor determinante, con mayor razon en el caso de organizaciones de salud pues debido a que las características que presentan el ambiente laboral de los mismos y por tipo de servicio que brindan que difiere de todos los demas, en el sentido que se atiende a

pacientes enfermos y que el estado de enfermedad en los seres humanos implica un estado psicológico especial por el paciente y por ende un nivel de responsabilidad superior por parte del personal responsable de la atención

Se hace pues necesario que el personal este preparado para afrontar el contexto dentro del cual brinda sus servicios

2 5 1 2 Los conocimientos del puesto son tan específicos que se requiere de personal que entienda el funcionamiento de la atención en clínicas y hospitales cada cual cumple una función determinada que además requiere de conocimientos específicos mucho de los cuales deben ser adaptados a la realidad y al contexto de trabajo

En el caso de los médicos juega un papel importante la actualización de los conocimientos científicos lo cual sumado a la experiencia debe resultar en un tratamiento adecuado a los pacientes, que le brinda el servicio

2 5 1 3 Las aptitudes personales son quizás la variable más importante el personal al contar con las aptitudes necesarias puede estar predispuesto a aprender más rápidamente Entre algunas de las aptitudes que debe tener el personal están

- Vocación de servicio
- Proactivo
- Dinamismo

- Aptitud para el trabajo en equipo
- Motivacion

Todas ellas igual de relevantes para emprender un trabajo tan sacrificado e importante como es cualquier tipo de atencion relacionada con los servicios de salud a pacientes enfermos

2 5 1 4 Las actitudes personales son tambien un determinante factor a considerar debido a la naturaleza de las funciones a desempeñar con exigencias de calidad

2 5 1 5 Muestras de actitudes de tolerancia, respeto a las inferencias individuales a la autoridad a la verdad son indispensables en un funcionario (a) dentro de una institucion de salud no importa cual sea su jerarquia

La heterogeneidad en la formacion y por ende en las funciones del personal dentro de las instituciones de salud en este caso especifico del sector publico tienen un hilo conductor que las hace coherentes en la mision y vision de la organizacion Este hilo conductor puede ser reforzado con programas de formacion continua orientas por los principios de la calidad y las normas que en el caso de Panama enmarcan la calidad de la gestion publica

2.6 Orientaciones sobre el desarrollo de capacidades del recurso humano dentro de Sector Publico, para mejorar la calidad de su gestion

El contenido de esta segmento se basa de forma integral en articulos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestion Publica de la cual Panama es signataria

A continuacion se desarrollan los contenidos relativos sobre el desarrollo de capacidades del recurso humano dentro del sector publico

- ***Sobre el desarrollo de capacidades de los empleados (as) publicos (as)***

La calidad la construyen las personas y el exito de una Administracion Publica depende del conocimiento habilidades creatividad innovadora motivacion y compromiso de sus autoridades directivos y demas funcionarios (as) publicos (as) Valorar a los y las funcionarios (as) publicos (as) significa que la alta direccion se comprometa con su satisfaccion desarrollo y bienestar estableciendo ademas practicas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral efectivo

Para el desarrollo de capacidades resulta de gran relevancia realizar, entro otras, las siguientes acciones

- Elaborar normas eticas que proporcionen pautas de comportamiento a los y las funcionarios (as) publicos (as), orientadas al servicio publico

- Establecer un sistema de profesionalización de la función pública con base en el mérito de conformidad con la Carta Ibero América de la Función Pública
- Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua
- Sensibilizar e implicar al personal en torno a la calidad del servicio público
- Promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo del personal
- Considerar la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la gestión pública
- Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad

Sobre la participación de los y las empleados (as) públicos (as) para mejorar la calidad en la gestión

- Las Administraciones Públicas facilitarán la participación de sus empleados (as) promoviendo mecanismos y cauces adecuados para el diálogo con ellos y ellas y sus representantes para la mejora de la gestión pública

Sobre el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad

- El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública

Sobre las relaciones de colaboracion y cooperacion orientadas a la mejora de la calidad

- Las Administraciones Publicas identificaran aquellas organizaciones publicas o privadas con las cuales elaborar y cooperar, con el proposito de acercar el servicio a la ciudadania Mejorar la eficacia eficiencia y economia de los servicios publicos Mejorar la calidad de los servicios Compartir las mejoras practicas, generar aprendizaje y la gestion del conocimiento

2.7 El rol de la capacitacion en la gestion de Calidad - Mejora continua

- Tal como lo reitera la Carta Iberoamericana de Calidad en la gestion Publica la capacitacion constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo no solo de las organizaciones sino tambien de las personas que actuan dentro de ella
- La capacitacion del recurso humano en el sector publico como ya hemos visto debe tomar en cuenta la mision los objetivos estrategicos y las metas de la institucion a la vez debe procurar involucrar al conjunto de los funcionarios (as)
- La gestion de calidad segun la mayoria de los autores consultados solo sera posible en el futuro si al recurso humano se le permite su desarrollo integral, por medio de una educacion continua el fomento de su creatividad, desarrollar su interdependencia y elevar sus niveles de motivacion solo asi se obtendra la excelencia que promovera la calidad de la gestion

- La capacitacion del personal del sector publico tiene como propositos tanto el desarrollo y realizacion personal y profesional de los y las funcionarios (as) como el fortalecimiento de la organizacion para el logro de sus objetivos
- Toda organizacion sea esta sencilla o compleja requiere de un permanente programa de capacitacion y adiestramiento Es la actividad por medio de la cual se pretende lograr un capital humano en condiciones tecnicas humanas y conceptuales idoneas, para el desempeño de sus responsabilidades dentro de la organizacion Como se puede observar existe una relacion funcional entre el proceso de capacitacion y el rendimiento final del personal en definitiva a mayor capacitacion, mejor calidad de servicio

2.8 El impacto de la Capacitación en el recurso humano y en la organizacion

Los procesos de capacitacion van siempre asociados a procesos de cambio y por lo tanto, dirigidos a preparar a los y las miembros de la organizacion para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar Esto implica la creacion de nuevas habilidades para en el mediano y largo plazo consolidar los cambios sobre la base de la creacion de nuevos valores culturales Nahano Silvia (2000)

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos habitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitacion No puede olvidarse, sin embargo que con la

capacitacion puede lograrse el cambio deseado pero tambien algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitacion desde su fase de planificacion hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos

La capacitacion debe diseñarse sobre la base de lo que necesita la poblacion beneficiaria y por igual sobre esta base medirse El alcance de la capacitacion quedara determinado en los objetivos definidos

2 9 La eleccion de un modelo de capacitacion optimo para las organizaciones publicas

De acuerdo a Villa Andrada, J M (2004) como consecuencia de la globalizacion de los mercados, las nuevas tecnologias y el aumento de la competitividad lo que marca la diferencia entre las empresas de exito es la calidad y la disposicion de su capital humano

Segun el autor Levy Leboyer C (1997) la tecnologia es punta indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado pero vemos tambien que el exito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovacion que tengan las personas que participan en la organizacion en una unidad

Por ello es necesario un nuevo enfoque del recurso humano una nueva forma de gestionar que contribuya a un mejor alcance de los objetivos estrategicos

La eficiencia y la calidad se constituyen como las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario (a) es el lema de las organizaciones. Los conceptos ya señalados se convierten en el núcleo de la organización en torno a los cuales gira todo.

Se da una realidad y es que el o la usuario (a) ya no es el pagador (a) pasivo (a) de impuestos sino que pide cuentas, no es pues el o la consumidor (ra) resignado (da) y pasivo (a) sino que se sabe con derechos y dispuesto (a) a exigir servicios de calidad.

2.10 El Modelo de Capacitación por Competencia

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencia. Tal herramienta profundiza en el desarrollo y participación del recurso humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los y las comprometidos (as) en el quehacer de la unidad.

La gestión por competencia pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los y las trabajadores y la empresa.

La organización empieza a involucrarse en las necesidades y deseos del recurso humano, con el fin de brindarles la ayuda, respaldarlos (a) y ofrecerles un desarrollo personal que les permita enriquecer la personalidad de cada trabajador (a).

De acuerdo a Levy Leboyer C (1997) se hace necesario avanzar en nuevos modelos de organización que hagan posible superar el estancamiento en la cultura de gestión en las organizaciones sanitarias.

en las que si bien el recurso humano es el eje central debe desarrollarse un nucleo de valores fundado en la necesidad de los y las usuarios (as)

Cuanto mejor integrado este el equipo y mas se aprovechen las cualidades de cada quien mas fuerte sera la organizacion

Las competencias, plantean los autores citados, son las características subyacentes de las personas, que estan relacionadas con una correcta actuacion en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivacion, y en una variedad de conocimientos de capacidades cognitivas o de conducta

2 10 1 Premisas Basicas del Modelo

Al establecer un modelo de Gestion por Competencias se hace necesario adoptar algunas premisas basicas que avalaran las acciones gerenciales

- Concienciarse de que cada tipo de area necesita personas con perfiles especificos y que cada puesto de trabajo existente en la organizacion tiene características propias y debe ser ocupado por personal que posean un determinado perfil de competencias
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales o directivos, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisicion de nuevas competencias
- Estar convencidos de que siempre habra espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podran agregarsele nuevos desafios

Estas premisas basicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamientos de todos y todas dentro de la organizacion

La capacitacion del personal junto con las politicas de seleccion promocion remuneracion evaluacion e incentivos es una actividad decisiva para el desarrollo de los funcionarios (as) de una organizacion y una contribucion a su mejoramiento dentro de los principios de calidad

Para efectos del estudio la adopcion de un enfoque de competencia para el logro de un rendimiento de calidad se dio luego de una exhaustiva revision bibliografica por parte del autor de este trabajo De acuerdo a nuestro criterio el modelo permitira potenciar las capacidades del sujeto en forma integral ya que se centra precisamente en el recurso humano

El modelo enfatiza los terminos de capacidades conocimiento y motivacion para el desarrollo de la participacion del recurso humano con enfasis en el marco de la eficiencia, eficacia efectividad y la calidad

Consciente que el recurso humano es un componente decisivo en los procesos de cambio por lo que requiere de las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo pleno de su potencial, en miras de lograrlo, es por lo que en definitiva, en el capitulo IV se propone una serie de lineamientos estrategicos dentro del marco de este modelo para

orientar el proceso de capacitacion en la Policlínica Dr Manuel Ferrer
Valdes de la Caja de Seguro Social

CAPITULO III
INTERPRETACION Y ANALISIS
DE LOS DATOS

El contenido de este capítulo se centra en la discusión de los hallazgos de la investigación de campo. El mismo está dividido en 5 segmentos, siguiendo la estructura del instrumento de recolección de datos.

Se inicia con las características generales como funcionarios de la población respondiente para luego continuar con las posturas de esta acerca de las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones sobre su postura y experiencias acerca de la capacitación recibida sobre aspectos relacionados con la motivación para el trabajo y finalmente sobre el conocimiento la postura experiencias y recomendaciones que expresó la población acerca de la calidad del servicio prestado.

3.1 Características generales de la población

3.1.1 Edad y Sexo de la población encuestada

Las variables, edad y sexo son importantes cuando se estudian poblaciones humanas ya que inciden en todas las áreas de funcionamiento del ser humano tanto en términos reproductivos como productivos como en el caso que nos ocupa cuando el sujeto desempeña sus funciones dentro de una unidad de trabajo.

En relación al tema de estudio creemos importante la inclusión de estas dos variables por tener esta incidencia directa en el desempeño laboral de un sujeto, ya que condicionan aspectos como la energía física situación de salud, emociones, actitudes entre otros.

En relación con la edad esta se define como la cantidad de años cumplidos por la persona a partir de su fecha de nacimiento. En

cuanto una persona llegue a la edad adulta es decir una vez cumpla los 18 años de edad se encuentra legalmente en condiciones para desarrollar una vida autónoma en lo económico social y laboral y actuar en consecuencia. Mientras que en términos emocionales, se espera que se encuentre en condiciones de ser capaz de la toma de decisiones y a auto dirigir en consecuencia, su vida. En definitiva la edad está estrechamente vinculada a la madurez de las personas, condición que es decisoria durante la vida laboral de las y los mismas (os). En relación al sexo el término se define como la condición biológica de la persona y por razones culturales y sociales define muchos de los roles que llevamos a cabo a lo largo de la vida además del reproductivo, que está condicionado por las características físico biológicas del individuo.

El cuadro y la gráfica no 1 reflejan respecto al comportamiento de ambas variables que la mayoría de la población encuestada o sea el 63.63% se concentra entre los 23 y 42 años de edad, con predominancia del sexo femenino.

Esa decir el grupo bajo estudio es una población joven con un gran potencial productivo en términos laborales y también con potencial de aprendizaje capacitación y desarrollo laboral.

Así también es posible plantear que el recurso humano de la unidad se encuentra entre los grupos de edades donde el ser humano tiene el máximo potencial cognoscitivo lo que facilita que pueda, pensar y actuar de la manera más eficiente durante la prestación del servicio.

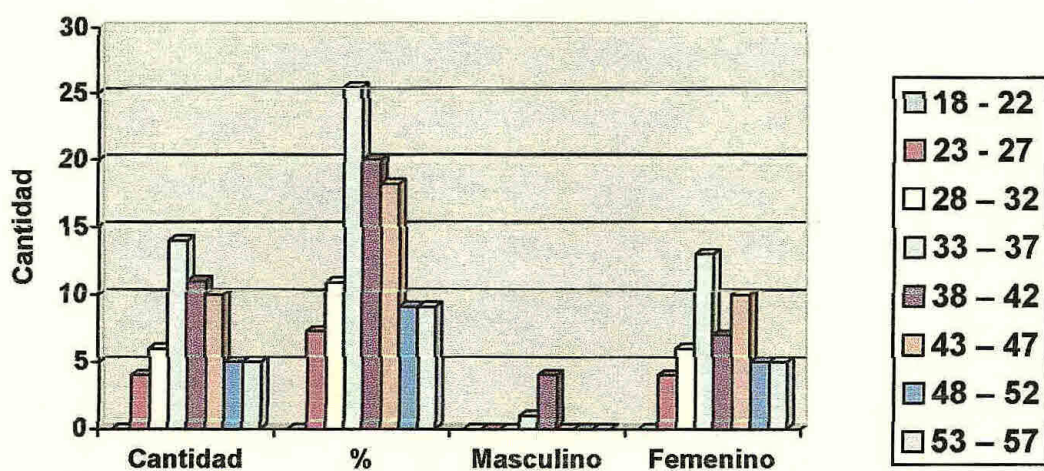
Cuadro # 1
Edad y sexo de la población encuestada
Policlínica Dr. Manuel F. Valdés
2008

Edad	Total		Sexo	
	#	%	Masculino	Femenino
Total	55	100	5	50
18 - 22	0	0	0	0
23 - 27	4	7.27	0	4
28 - 32	6	10.91	0	6
33 - 37	14	25.45	1	13
38 - 42	11	20	4	7
43 - 47	10	18.18	0	10
48 - 52	5	9.09	0	5
53 - 57	5	9.09	0	5

Fuente. Encuesta aplicada por el autor.

GRAFICA No. 1

Edad de 55 funcionarios de la Clínica Dr. Manuel F. Vadés



3 1 2 Posicion que ocupa la poblacion encuestada

La posicion que ocupa el personal dentro de una organizacion esta directamente relacionada a las exigencias de dicha posicion en cuanto a las competencias requeridas para ocuparla. Es decir si el individuo muestra las competencias suficientes y necesarias, es apto (a) para desempeñar dicha posicion.

Dentro de este aspecto nos centraremos mas adelante cuando tratemos las competencias que precisan y detallan lo que debe estar en capacidad de realizar el o la empleado (a) para ejercer el cargo, y dichas competencias se definiran a partir del contenido funcional del servicio.

Por otro lado el numero de posiciones y su naturaleza, son factores directamente relacionadas con, la vision, mision y objetivos de la organizacion y los programas que esta desarrolla.

Las categorias que se establecieron para agrupar la poblacion del estudio, corresponden a las categorias de posiciones que estan definidas por la Caja de Seguro Social a saber:

- Técnica (o)
- Profesional
- Administrativa (o)
- Personal de apoyo (Anexo)

Al respecto el cuadro y la grafica no 2 nos muestran la categoria de posicion que ocupaba la poblacion estudiada. En el mismo vemos que el 49.9% de la poblacion encuestada ocupaba posiciones

administrativas otro significativo 29 09% se desempeñaba en posiciones técnicas y un 21 82% ocupaban posiciones denominadas como profesionales en correspondencia con la estructura de las posiciones que al momento de la investigación estaba presente en la organización

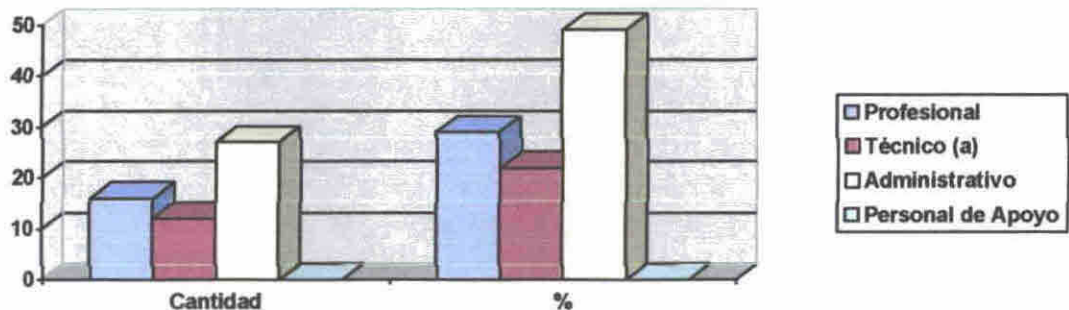
Tal realidad nos permite plantear que el recurso humano de la unidad está conformado en su mayoría por personal administrativo y que los (as) técnicos y profesionales están casi a la par en cantidad, entre sí

Cuadro # 2
Posición que ocupa la población encuestada
Policlínica Dr Manuel F Valdes 2008

Posición	Total	
	#	%
Total	Total 55	100
Profesional	16	29 09
Técnico (a)	12	21 82
Administrativo (a)	27	49 09
Personal de apoyo	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

GRAFICA # 2
Posición que ocupan 55 funcionarios (as) de la Policlínica Dr.
Manuel F: Valdés. 2008.



3.1.3 Nivel jerárquico según años de servicio de la población encuestada.

En el cuadro y la gráfica no.3 se refleja la relación entre el número de años de servicio de la población dentro de la organización y el nivel jerárquico de la posición que ocupaba al momento de la investigación.

En términos generales, tenemos que el personal de base, conformó la mayoría del grupo estudiado (45 de 55), y que también la población con 10 años o más de servicio dentro de la organización, conformó la mayoría del total.

El hecho de que la mayoría de la población esté conformada por personal de base, es lógico, ya que de un o una supervisor (a)- jefe-sub jefe, dependen varios (as) subalternos (as).

Las cifras indican además que en general los (as) funcionarios (as) cuentan con una de las condiciones esenciales que moldean la relación laboral, como lo es la estabilidad laboral si tenemos que más del 95% del total tenían más de 3 años de servicio

Lo relevante de la estabilidad laboral es que en primera instancia permite el carácter permanente a la relación de trabajo que es un derecho del trabajador lo cual evita el despido arbitrario por parte del empleador y que obviamente le exige a su vez el cumplimiento de sus obligaciones

El cuadro refleja además que 34 funcionarios (as) o sea la mayoría de la población encuestada, cuentan con más de 10 años de estar laborando en la policlínica de estos 2 son jefes y 1 es sub jefe y otro supervisor

Acerca de la relación tiempo de servicio y posición ocupada por el sujeto tenemos que 8 de los 10 sujetos en puestos de jefatura tenían 7 años de servicio o más

CUADRO # 3

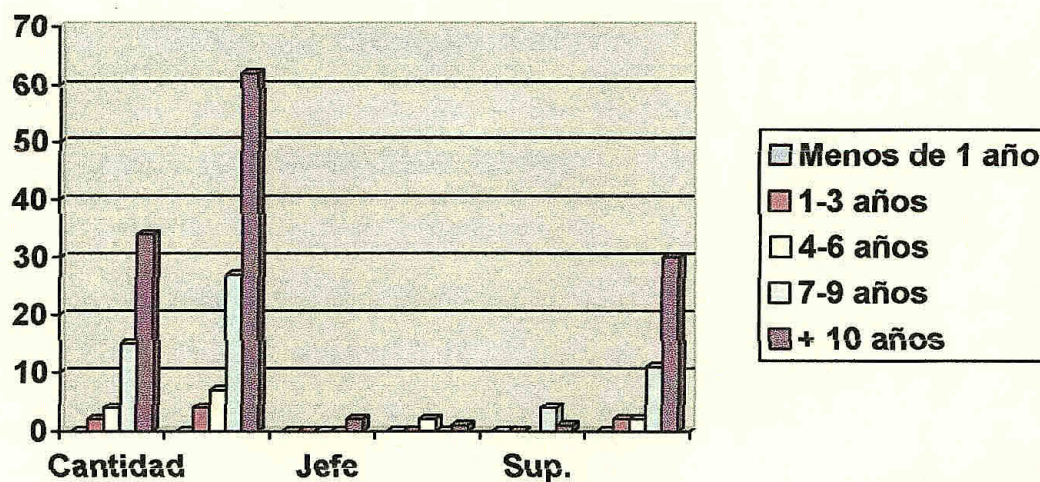
**Nivel jerárquico según años de servicio de la población encuestada
Policlínica Dr. Manuel F. Valdés. 2008**

Años de servicio	Total		Nivel Jerárquico			
	#	%	Jefe	Subjefe	Supervisor	Personal base
Total	55	100%	2	3	5	45
1 - 3	2	3.64	0	0	0	2
4 - 6	4	7.27	0	2	0	2
7 - 9	15	27	0	0	4	11
10 o más	34	61	2	1	1	30

Fuente: Encuesta aplicada por el autor.

GRAFICA # 3.

**Nivel jerárquico según años de servicio de 55 funcionarios (as)
de la Policlínica Dr. Manuel F. Valdés. 2008**



3 1 4 Nivel de Escolaridad de la poblacion encuestada y su nivel jerarquico

Respecto a la importancia de la educacion en el recurso humano tenemos que la misma ademas de ser un proceso de socializacion, permite a los seres humanos lograr el desarrollo de sus capacidades fisicas intelectuales habilidades destrezas, formas de comportamiento y todo esto debe ser con un fin social

La educacion dentro del area laboral especificamente el nivel de escolaridad incide definitivamente en el rendimiento de la persona al dotar al recurso humano de conocimientos habilidades y destrezas necesarias para su desempeño Por todos es conocido que existe una marcada relacion positiva entre el nivel de escolaridad y el desempeño laboral

En cuanto a la relacion nivel jerarquico y la escolaridad del recurso humano el cuadro y la grafica no 4 nos muestran que mas del 50% de la poblacion (29) habia completado la universidad e incluso un segmento de esta habia completado estudios de postgrado

Dentro del grupo que habia completado el nivel universitario se encontraban los 10 sujetos que ejercian posiciones de jefatura mientras que 17 de los 45 sujetos que desempeñaban posiciones como personal de base, habia completado tambien dicho nivel de escolaridad

El resto de la poblacion encuestada, compuesta por 26 sujetos que se desempeñaban como personal de base, tenian 6 o mas años de

estudio al momento de la investigación Seis del grupo no habían completado el nivel secundario y el resto había completado la secundaria (12) y otro segmento compuesto por 8 unidades manifestó haber estudiado algunos años de universidad o estar en proceso de terminar este nivel

En términos generales como cabía esperarse, la mayoría de la población de funcionarios superaba el promedio de años de estudio de la población panameña del área urbana, que es según la Contraloría General de la República de 9 años para el 2008

Así también es posible derivar por los resultados obtenidos que en el caso que nos ocupa el nivel de escolaridad alcanzado parece tener incidencia positiva en el nivel jerárquico del sujeto

CUADRO # 4

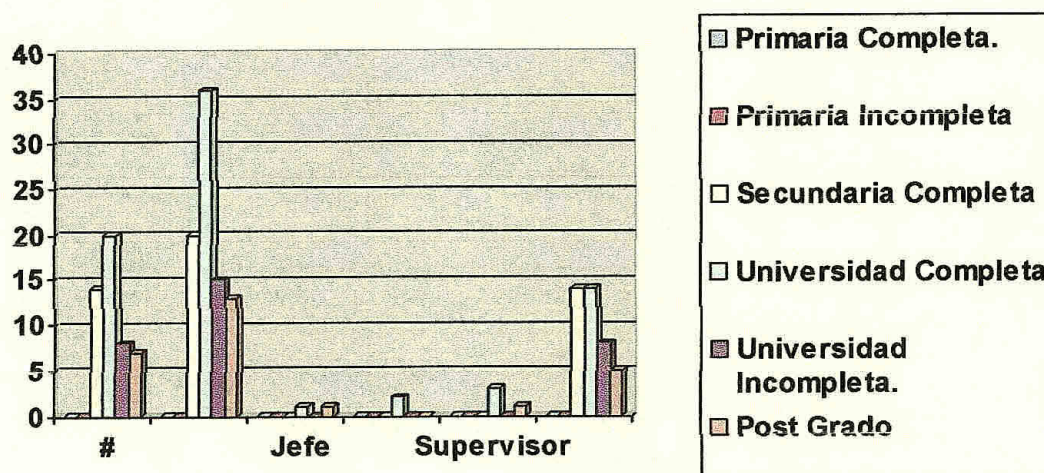
Nivel de escolaridad de la población encuestada y su nivel Jerárquico Policlínica Dr Manuel F Valdes, y su nivel jerárquico 2008

Escolaridad	Total		Nivel Jerárquico			
	#	%	Jefe	Subjefe	Supervisor	Personal base
Total	55	100%	2	3	5	45
Secundaria Completa	12	20	0	0	0	12
Secundaria Incompleta	6	10	0	0	0	6
Universidad Completa	20	36	1	2	3	14
Universidad Incompleta	8	15	0	0	0	8
Postgrado	9	16	1	1	2	5

Fuente Encuesta aplicada por el autor

GRAFICA # 4.

Condición de escolaridad de 55 funcionarios (as) de la Policlínica Dr. Manuel F. Valdés, según nivel jerárquico. 2008.



3.1.5 Forma en que accedió la población encuestada a la posición que ocupa y años de servicio.

La forma o mecanismo a través del cual un empleado tiene acceso a ocupar determinada posición puede variar dependiendo de la organización de que se trate. En las últimas décadas la selección, designación y evaluación de los recursos humanos de una empresa se basa más que nunca en las competencias que debe mostrar un sujeto para poder desempeñarse dentro de la vacante para la cual solicita o es convocado. La científicidad del proceso de selección de los recursos humanos, garantiza según los expertos en la materia; el cumplimiento de objetivos y metas organizativas.

La Caja del Seguro Social se rige fundamentalmente por normas y procedimientos estandarizados en materia de selección de personal. Por tanto, no es de extrañar, tal como lo refleja el cuadro y la gráfica

no 5 que el 60% de la poblacion encuestada hubiese sido elegida para ocupar su posicion mediante mecanismos formales, ya fuese mediante examen, concurso o evaluacion de meritos. Es decir mediante la verificacion previa de su conocimiento habilidades y destrezas

Dentro de este ultimo segmento una gran proporcion (29 de 60) tenian 7 o mas años de haber accedido a la posicion que ocupaban

Otro significativo 22% ocupaba su posicion por haber sido referido mediante recomendacion y otro 15% por traslado de una unidad a otra dentro de la organizacion

En relacion al numero de años de servicio tenemos que casi la totalidad de la poblacion (49 de 55) habia ingresado a la Caja del Seguro Social hacia 7 años o mas al momento de ser encuestada. Por tanto los años de servicio no parecieron condicionar la forma de acceso a la posicion que desempeñaban los as funcionarios as

De acuerdo a nuestra experiencia como funcionario dentro del escenario de la investigacion es importante anotar que es mas viable lograr la estabilidad dentro de una organizacion si el ingreso a la misma esta basada en la verificacion del conocimiento habilidades y destrezas por medio de un concurso

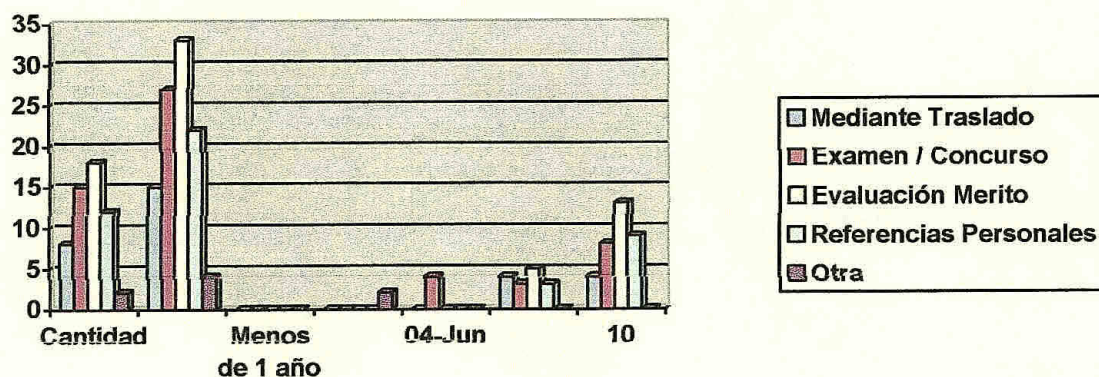
CUADRO # 5
Forma en que accedio la poblacion encuestada a la posicion que
ocupa y años de servicio
Policlínica Dr Manuel F Valdes
2008

Forma de acceso a la posicion que ocupa	Total		1 – 3 años	4 – 6 años	7 – 9 años	10 o mas años
	#	%				
Total	55	100	2	4	15	34
Mediante traslado	8	15	0	0	4	4
Examen / concurso	15	27	0	4	3	8
Evaluacion Merito	18	33	0	0	5	13
Referencias personales	12	22	0	0	3	9
Otras	2	4	2	0	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

GRAFICA # 5.

Forma de acceso de 55 funcionarios (as) de la Policlínica Dr. Manuel F: Valdés, a la posición que ocupan. 2008.



3.2 Posturas de la población sobre las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones

En este segmento se discuten los hallazgos de la investigación de campo referentes a la postura de la población acerca de las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones; incluyendo los datos de los cuadros 6 al 13.

3.2.1 Opinión de la población sobre el conocimiento que posee para desempeñar sus funciones según posición y nivel jerárquico que ocupaba el sujeto.

Al respecto, en primaria instancia se pidió a la población que opinara sobre el nivel de conocimiento que posee para desempeñar sus funciones. Para que estuvieran en capacidad de hacer la valoración se establecieron cinco (5) categorías que reflejaban el nivel de intensidad del conocimiento de, mayor a menor.

La variable conocimiento se relaciono en primera instancia con la posicion que ocupaba el sujeto y en segunda instancia se relaciono con el nivel jerarquico dentro del cual se desempeñaba, con el objetivo de encontrar si habia o no una variacion

En el caso de la primera relacion conocimiento y posicion ocupada, tenemos que casi la totalidad de la poblacion (48 de 55) expreso que poseia el maximo o mucho conocimiento es decir que sentian que dominaban en muy buena medida las competencias cognitivas demandadas por su posicion Solo 7 sujetos del total de la poblacion encuestada, dijo que poseia un conocimiento mediano frente a lo que se le exigia (Cuadro y grafica No 6)

No hubo variaciones importantes relacionadas con la posicion que ocupaba el sujeto, ya que en las tres categorias, los funcionarios respondieron en su mayoria o casi en su totalidad, que poseian el maximo o mucho conocimiento requerido

Cuando se relaciono el conocimiento con el nivel jerarquico (cuadro y grafica No 7), hubo tambien un comportamiento similar ya que independientemente del nivel la poblacion se concentro en las categorias de maximo y mucho conocimiento Las 7 unidades que se ubicaron en la categoria de mediano conocimiento se desempeñaban como personal de base en cargos tecnicos y administrativos

En ningun caso la poblacion encuestada valoro el conocimiento que poseia como poco o minimo

CUADRO # 6

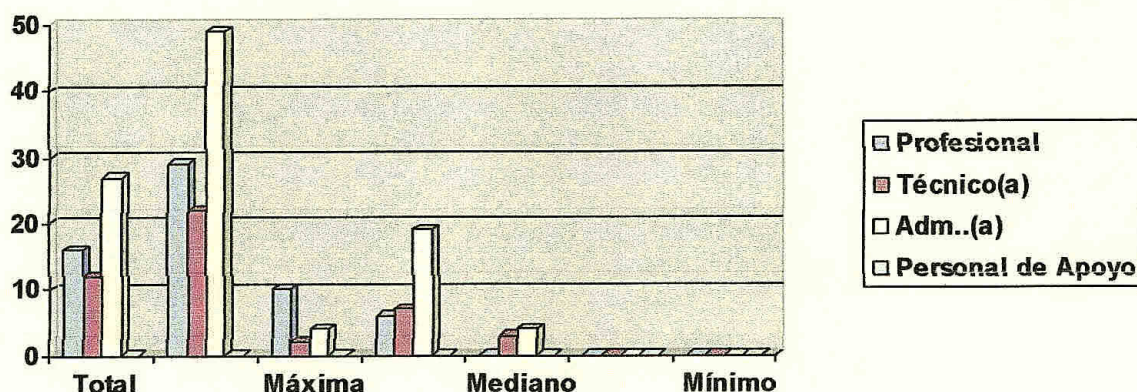
**Opinion de la poblacion sobre el conocimiento que posee para
el desempeño de sus funciones de acuerdo a posicion ocupada
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008**

Posicion que ocupa	Total		Opinion sobre conocimiento que posee				
	#	%	Maxim o	Mucho	Mediano	Poco	Minimo
Total	55	100	16	32	7	0	0
Profesional	16	29	10	6	0	0	0
Tecnico (a)	12	22	2	7	3	0	0
Administrativo (a)	20	36	2	15	2	0	0
Personal de apoyo	7	13	2	4	2	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

GRAFICO # 6

Opinión de la población sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones de acuerdo a posición ocupada
Policlínica Dr. Manuel F. Valdés 2008

**CUADRO # 7**

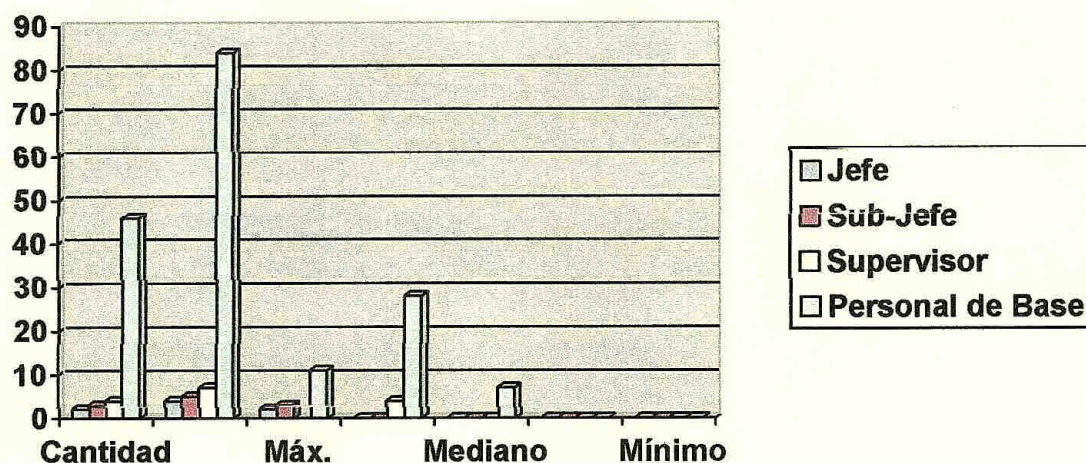
Opinión de la población sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones según su nivel jerárquico
Policlínica Dr. Manuel F. Valdés. 2008

Nivel jerárquico que ocupa	Total		Opinión sobre el conocimiento que posee				
	#	%	Máximo	Mucho	Mediano	Poco	Mínimo
Total	55	100	16	32	7	0	0
Jefe	2	%	2	0	0	0	0
Subjefe	3	%	3	0	0	0	0
Supervisor	5	%	0	5	0	0	0
Personal de base	45	%	11	27	7	0	0

Fuente: Encuesta aplicada por el autor.

GRAFICO # 7

Opinión de la población sobre el conocimiento que posee para el desempeño de sus funciones según su nivel jerárquico
Policlínica Dr. Manuel F. Valdés. 2008



3.2.2 Opinión de la población sobre el nivel de complejidad de las funciones que desempeña según su nivel jerárquico

El cuadro no. 8 establece la relación entre el nivel jerárquico dentro del cual se desempeñaba el sujeto y su opinión sobre la complejidad de las funciones que desempeña.

Los datos muestran que el 80% de la población (43) opinaba que la complejidad de las funciones en las que se desempeñaban, eran altas; mientras que el 20% restantes consideraban las funciones asignadas como de complejidad mediana.

Todos los 10 funcionarios que ocupaban posiciones de jefatura calificaron como de alta complejidad sus funciones; mientras que el

segmento que califico como de mediana complejidad estas se desempeñaba como personal de base

CUADRO # 8

Opinion de la poblacion sobre la complejidad de las funciones que desempeña segun su nivel jerarquico

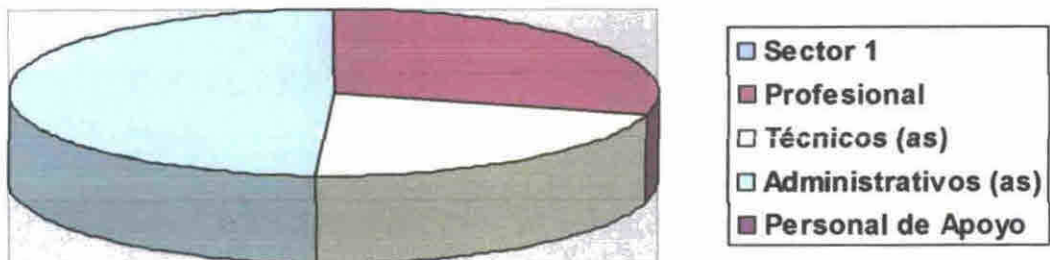
Policlinica Dr Manuel F Valdes

2008

Nivel Jerarquico			Opinion sobre Complejidad de Funciones		
	#	%	Alta	Media	Baja
Total	55	100%	43	12	0
Jefe	2	3 64	2	0	0
Sub jefe	3	5 45	3	0	0
Supervisor	5	7 27	5	0	0
Personal de base	45	83 64	33	12	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

GRAFICO # 8
Opinión de la población sobre la complejidad de las funciones
que desempeñan según su nivel jerárquico
Policlínica Dr. Manuel F. Valdés
2008



Cuando se preguntó a la población sobre el nivel de complejidad de los conocimientos que debía poseer para realizar las funciones que desempeñaba; las respuestas fueron casi 100% coherentes en relación a la pregunta anterior. Es decir, hubo correspondencia entre las respuestas que hablaban de una complejidad alta de las funciones (43) y una complejidad alta del nivel de conocimiento (41) para poder desempeñarse dentro de estas.

En cuanto a la posición que ocupaba la población y su opinión sobre la complejidad de los conocimientos requeridos, la mayor proporción del segmento que se ubicó en la categoría de complejidad "media, trabajaba como personal administrativo.

CUADRO # 9

Opinion de la poblacion sobre el nivel de complejidad de los conocimientos que debe poseer para desempeñar sus funciones segun la posicion que ocupaba

Posicion que ocupa	Complejidad de los conocimientos que debe poseer				
	#	%	Alta	Media	Baja
Total	55	100%	41	14	0
Profesional	16	29 09	13	3	0
Tecnicos (as)	12	21 82	11	1	0
Administrativos (as)	27	49 09	17	10	0
Personal de Apoyo	0	0	0	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 2 3 Exigencias de escolaridad para el desempeño de la posicion que ocupa

El contar con los niveles educativos necesarios para el ejercicio de las funciones asignadas constituye una garantia para el logro de las condiciones necesarias a fin de brindar un servicio de calidad y obviamente para el desarrollo y crecimiento del sujeto mismo

Si bien se podria indicar que nadie es imprescindible o indispensable, un o una empleado (a) capacitado (a), responsable y proactivo (a), es un recurso util para la organizacion de ahí la importancia de la educacion que debe estar presente en el recurso humano

Las respuestas que dio la poblacion sobre las exigencias de escolaridad que hacia la organizacion para poder desempeñar la posicion que ocupa son coherentes con las respuestas que dieron a la pregunta sobre el nivel de complejidad de los conocimientos requeridos para poder desempeñarse dentro de la misma

Solo en cuatro del total de casos, los sujetos del estudio respondieron que se les exigia la secundaria incompleta como minimo para desempeñar sus funciones, el total de este segmento eran funcionarios administrativos (cuadro no 10)

El resto de la poblacion se concentro casi en un 50% en las categorias de universidad maestria y postgrado concentrandose este segmento a su vez en las categorias de personal profesional y tecnico

El segmento de la poblacion que respondio que su cargo exigia una escolaridad de secundaria completa o algunos años de universidad, se concentro mayoritariamente en posiciones administrativas

CUADRO # 10
Nivel de escolaridad exigido a la poblacion encuestada
para el ejercicio de la posición que ocupa
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008

Nivel de escolaridad Exigido	Total		Posicion que ocupa			
	#	%	Profesional	Tecnicos	Administrativo	Personal de Apoyo
Total	55	100%	16	12	27	0
Primaria Completa	0	0	0	0	0	0
Secundaria Incompleta	4	7 27	0	0	4	0
Secundaria Completa	17	30 91	1	4	12	0
Universidad Incompleta	7	12 73	0	3	4	0
Universidad Completa	20	36 36	13	2	5	0
Post Grado	5	9 09	1	3	1	0
Maestria	2	3 64	1	0	1	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 2 4 Conocimiento de la poblacion encuestada sobre los procedimientos que debia realizar para desempeñar sus funciones

Contar con el conocimiento necesario sobre los procedimientos a seguir para desarrollar las funciones asignadas o de su competencia es una condicion que permite al individuo ejercer las mismas con la propiedad requerida y por ende se facilita un rendimiento adecuado y con niveles tambien adecuados de calidad

Cuando se pregunto a la poblacion sobre el particular casi la totalidad de los sujetos expreso que tenia el maximo o mucho conocimiento sobre los procedimientos a seguir para cumplir con las funciones asignadas

Al relacionar las respuestas anteriores con la posicion ocupada por la poblacion encontramos que un minimo porcentaje de los profesionales (2) y de los administrativos (2), aceptaron tener conocimientos de nivel medio (Ver cuadro no 11)

De acuerdo a los resultados la posicion de los sujetos no marco tendencias en torno al nivel de conocimientos manejado Dentro de esta relacion pudo incidir un tercer factor, los años de experiencia de los actores en su lugar de trabajo

CUADRO # 11

Conocimiento que tenia la poblacion encuestada sobre los procedimientos que debia realizar para desempeñar sus funciones segun posicion que ocupaba Policlínica Dr Manuel F Valdes 2008

Posicion	Total		Conocimiento sobre los procedimientos				
	#	%	Maxim o	Mucho	Medio	Poco	Minimo
Total	55	100%	12	39	4	0	0
Profesional	16	29 09	5	9	2	0	0
Tecnico	12	21 82	3	9	0	0	0
Administrativo (a)	27	49 09	4	21	2	0	0
Personal de Apoyo	0	0	0	0	0	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 2 5 Existencia de reglamentacion sobre los procedimientos de trabajo y conocimiento sobre la misma

Los manuales de procedimiento, por igual conocidos como protocolos de intervencion deben desarrollarse para mejorar la calidad de los servicios prestados Y no deben ser considerados solo como un requisito formal, sino como una herramienta basica de trabajo que permite resolver las discrepancias que pueden suscitarse durante el desarrollo laboral

Al momento de aplicar el instrumento de recoleccion de datos se oriento a la poblacion que se entendia por reglamentacion sobre los procedimientos de trabajo entendiendo como estos especificamente los manuales de procedimiento y/o los protocolos de atencion

El cuadro no 12 refleja que la totalidad de la poblacion respondio que si existia dicha reglamentacion en variados formatos que servian de guia para realizar su trabajo dentro de su unidad

A la pregunta sobre con cuanta intensidad calificaban el conocimiento que tenian sobre los mismos, se dio un comportamiento similar a las respuestas sobre el manejo que dijeron tener sobre los procedimientos Es decir, la mayoria de la poblacion expreso que tenia maximo (9) o mucho (41) conocimiento y solo un minimo del total expreso tener conocimiento medio (5)

Nuestra experiencia dentro la organizacion nos dice que al momento del ingreso a la misma, la lectura periodica o la consulta por hechos

puntuales es frecuente. Luego con la práctica el dominio de los procedimientos hace innecesaria la revisión periódica de las reglas, incluso se desarrollan desviaciones que se asumen como alternas frente a las limitaciones para desarrollar las normas óptimas.

CUADRO # 12

**Existencia de reglamentación sobre procedimientos de trabajo y conocimiento de la misma por parte de la población encuestada
Policlinica Dr. Manuel F. Valdes 2008**

Existencia de reglamentación sobre procedimientos	Total		Nivel de Conocimiento de la reglamentación				
	#	%	Maximo	Mucho	Medio	Poco	Minimo
Total	55	100	9	41	5	0	0
Si	55	100	9	41	5	0	0
No	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada por el autor

3.2.6 Opinión de la población encuestada acerca de la adecuación de los reglamentos sobre procedimientos de trabajo

En el caso que nos ocupa los reglamentos sobre los procedimientos de trabajo constituyen las bases para que el proceso de atención de los

usuarios de la Caja del Seguro Social puedan ser ofrecidos en base a los parametros de calidad adecuados

El diseño de su formato y contenido esta supuesto a tener como marco orientador el logro de los objetivos de la unidad para la cual fueron diseñados

Al respecto el cuadro no 13 refleja las respuestas que dio la poblacion encuestada en relacion a la adecuacidad de los reglamentos sobre procedimientos de trabajo para el logro de los objetivos de la unidad

Los datos muestran que con excepcion del 7% de la poblacion, el resto del grupo planteo que los reglamentos sobre los procedimientos de trabajo estan muy bien o bien establecidos Esta opinion puede responder al caracter eminentemente tecnico/especializado de las funciones que deben desempeñarse en un escenario como el que nos ocupa

CUADRO #13

**Opinión de la población encuestada acerca de la adecuacidad de los reglamentos sobre los procedimientos de trabajo frente a los objetivos establecidos por la unidad donde laboran
Policlinica Manuel F Valdes 2008**

Adecuacidad de los reglamentos	Total	
	#	%
Total	55	100%
Muy bien establecidos	8	14 55
Bien establecidos	43	78 18
Medianamente establecidos	4	7 27
Mal establecidos	0	0
Muy mal establecidos	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 2 7 Frecuencia con que se le brindaba a La población encuestada las instrucciones necesarias para cumplir las funciones asignadas segun la posicion que ocupan

Uno de los factores que incide en el rendimiento eficiente del recurso humano es el ordenamiento y coordinacion de las instrucciones que se le brinden al asignarle responsabilidades

Una vez que los objetivos hayan sido elaborados es decir lo que se pretende lograr el paso a seguir es determinar que medidas utilizar a fin de lograrlos

Estructurar las relaciones y estrategias a traves de las cuales se asignaran las funciones y se ofreceran las orientaciones para cumplirlas cubre pasos como la creacion de las unidades administrativas por medio de las cuales se asignan responsabilidades, se ejerce autoridad se supervisa dentro de parametros establecidos hasta el logro de los fines ya delimitados

Segun los datos obtenidos con anterioridad se puede inferir que la organizacion cuenta con reglamentacion y normativas que le permiten al recurso humano operar en correlacion entre los objetivos, jerarquias, las funciones y actividades a realizar Esto se corroboro cuando se pregunto a la poblacion si le eran ofrecidas las instrucciones necesarias cuando se le asignaban funciones la mayoria de esta respondio que siempre (18) o casi siempre (31)

Solo una minoria de 6 funcionarios señalo que se le brindaba instrucciones en ocasiones o sea con poca frecuencia Los que se ubicaron dentro de esta categoria tenian posiciones como administrativos o tecnicos (Cuadro no 14)

CUADRO # 14

**Frecuencia con que se le brindaba a la población encuestada
las instrucciones necesarias para cumplir las funciones
asignadas segun la posicion que ocupan
Policlinica Dr Manuel F Valdes
2008**

Total	Frecuencia de Instrucciones					
	#	%	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Nunca
	55	100%	18	31	6	0
Profesional	16	29	10	6	0	0
Tecnico	12	22	3	6	3	0
Administrativo (a)	20	39	5	19	3	0
Personal de Apoyo	7	10	1	5	1	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 3 Posturas y experiencias de la poblacion encuestada sobre la Capacitacion

Este segmento del capitulo III trata sobre los hallazgos acerca de como percibian los sujetos la finalidad de la capacitacion la opinion de estos sobre si consideraban suficiente o no la capacitacion recibida para desempeñar sus funciones

Tambien en este punto se discuten aspectos sobre la frecuencia con que la poblacion cree que debe ofrecerse la capacitacion cuando fue la

ultima fecha de la capacitacion recibida las necesidades de capacitacion expresadas por la poblacion asi como las recomendaciones que la poblacion hizo sobre la frecuencia de la misma

3 3 1 Opinion de la poblacion encuestada sobre la finalidad de la capacitacion segun posicion ocupada

Como ya se menciona con anterioridad, la capacitacion es considerada un aspecto importantisimo a fin de lograr en el recurso humano las destrezas y el comportamiento necesario para cumplir de manera adecuada con sus funciones. El primer paso a seguir dentro de la capacitacion es el inventario de informacion sobre las características de los y las empleados (as) en especial acerca del desempeño laboral.

Como tambien quedo establecido, la capacitacion es un proceso continuo con un enfoque planeado que se hace necesaria a fin que el recurso humano realice bien su trabajo y mejoren su desempeño laboral.

En definitiva la capacitacion tiene como objetivo potenciar la capacidad productiva de los y las responsables de brindar el servicio cualquiera que sea la unidad ejecutora.

Se podria reiterar que la capacitacion al igual que otras actividades humanas esta orientada por valores, creencias principios y esta dirigida a orientar el comportamiento de los seres humanos a la que va dirigida.

Por otro lado el recurso humano de una organizacion por igual poseen intereses necesidades limitaciones y motivaciones que deben en todo momento ser del conocimiento de los responsables del proceso de capacitacion, para asi lograr mas y mejores resultados positivos

El cuadro no 15 nos presenta los hallazgos respecto a la pregunta hecha a la poblacion del estudio relativa a cual creian era la finalidad de la capacitacion

Las argumentaciones anteriores nos llevan a confirmar el reconocimiento de la mision de la capacitacion la cual es sin lugar a dudas el generar los procesos de cambio, con miras a cumplir con la mision de brindar un servicio con calidad Sobre el tema se obtuvieron 107 respuestas ya que la poblacion podia responder a mas de una alternativa de respuestas

CUADRO # 15

**Opinion de la poblacion encuestada sobre la finalidad de la
capacitacion segun la posicion que ocupaban
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008**

Posicion de funcionarios (as)	Total		Finalidad de la Capacitacion				
	#	%	Formar funcionarios capaces	Solucion de problemas	Mayor Productividad	Mejorar comunicacion y Relaciones laborales	Logro de objetivos de la organizacion
Total	107		31	6	33	11	26
Profesional	24	22	8		5	1	10
Tecnico	26	24	7	3	8	2	6
Administrativo	50	47	13	3	18	7	9
Personal de Apoyo	7	7	3	2	1	1	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

Nota Cuadro de Respuestas multiples

**3 3 2 Opinion de la población encuestada acerca de la
suficiencia de la capacitacion recibida**

Ofrecer la capacitacion al recurso humano le facilita desarrollar y emplear todas sus capacidades al maximo asi pues la capacitacion permite habilitar a los y las trabajadores (as) para que logren realizar su trabajo de manera eficiente

Es oportuno reiterar que la capacitacion tiene como proposito, transmision de informacion desarrollo de habilidades y el desarrollo o

modificación de actitudes por parte del recurso humano en definitiva cambiar la manera de trabajar

La capacitación debe derivar de las demandas y necesidades de los y las empleados (as) de la organización y del contexto social existente, y tiene como objetivo contribuir al logro de una cultura de excelencia durante el ejercicio de las responsabilidades laborales

El cuadro no 16 muestra las respuestas de la población acerca de su postura sobre si la capacitación recibida por parte de la institución la consideraban suficiente o no para desempeñar sus funciones de forma óptima. Al respecto se ofreció a los/as respondientes calificar la misma dentro de tres niveles de intensidad, adecuada, inadecuada y ninguna. Las respuestas que ofrecieron se relacionan en el cuadro con la posición que ocupaban los sujetos.

Los datos indican que la mayoría de la población consideraba que la capacitación recibida era adecuada (48 de 55) y al relacionar estas respuestas con la posición ocupada por los sujetos tenemos que no se dieron diferencias producto de esta relación. Es decir sin importar la posición las respuestas ofrecidas por los sujetos coincidieron en que la capacitación recibida era adecuada para el desempeño de las funciones.

Cuadro # 16

Opinion de la poblacion encuestada acerca de la suficiencia de la capacitacion recibida

Policlinica Dr Manuel F Valdes, 2008

Posicion que ocupa	Total		Suficiencia de la Capacitacion		
	#	%	Adecuada	Inadecuada	Ninguna
Total	55	100%	48	7	0
Profesional	16	29	15	1	0
Tecnico	12	21	10	2	0
Administrativo (a)	20	40	18	2	0
Personal de Apoyo	7	10	5	2	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 3 3 Opinion de la poblacion encuestada acerca de la frecuencia en que debe ofrecerse la capacitacion en su unidad y ultima fecha de la capacitacion recibida

El capital humano de las organizaciones esta formado por personas de las cuales depende para lograr los objetivos y así llegar a cumplir con la mision establecida

La produccion de bienes y servicios no puede darse por personal que no cuenten con el conocimiento, las destrezas y habilidades, que son requisitos para alcanzar la eficiencia

Dentro de esta linea de ideas hay que concretizar acerca del concepto de capacitacion considerado como proceso educativo aplicado de manera sistematica y organizada a traves del cual el recurso humano adquiere conocimientos, desarrolla habilidades y competencias todo en funcion de los objetivos establecidos en la unidad

La frecuencia de la capacitacion es un factor importante a considerar en el desarrollo de la misma toda vez que esta debe responder a objetivos ya sea de reforzamiento o a adopciones de innovaciones que deban implementarse

Si bien el establecimiento de la frecuencia no se deja en manos del receptor es oportuno considerar como percibe el personal la necesidad de renovar reforzar y/o adquirir los conocimientos/destrezas necesarias

En este caso, cuando se relaciono la opinion sobre la frecuencia con que debe darse la capacitacion con la posicion ocupada, encontramos que si se dieron diferencias segun el puesto desempeñado El personal administrativo y de apoyo respondieron mayoritariamente dentro de las categorias de tiempo cada 6 meses o anual mientras que los profesionales y tecnicos se concentraron mayoritariamente dentro de cada mes y dos veces al mes

Cuando se pregunto a los sujetos la ultima fecha de la capacitacion recibida encontramos que casi el 50% del grupo la habia recibido entre 6 meses y un año atras un 16 36% no habia sido capacitado y

un 36 36% habia recibido su ultima capacitacion hacia solo un mes al momento de la recogida de los datos

Asumimos que la diferencia que expresan las respuestas entre los diferentes segmentos tanto en terminos de la frecuencia con que creen que deben capacitarse como el tiempo de la ultima capacitacion recibida puede deberse a la naturaleza de las funciones de cada grupo, en algunos casos (tecnicos y profesionales) mas cambiantes que otros (administrativos y de apoyo)

CUADRO # 17

**Opinion de de la poblacion encuestada acerca de la frecuencia con que debe ofrecerse la capacitacion en su unidad segun la posicion ocupada
Policlinica Dr Manuel F Valdes - 2008**

Posicion que ocupa	Total		Frecuencia que debe darse la capacitacion			
	#	%	Cada Mes	Dos al mes	Cada 6 meses	Al año
Total	55	100%	14	13	22	6
Profesional	16	29	7	7	2	0
Tecnico (a)	12	21	1	4	6	1
Administrativo (a)	20	40	6	2	9	3
Personal de apoyo	7	10	0	0	5	2

Fuente Encuesta aplicada por el autor

CUADRO # 18
Respuesta de la poblacion sobre ultima fecha de
capacitacion recibida
Policlinica Dr Manuel F Valdés 2008

Última fecha de capacitacion	Total	
	#	%
Total	55	100%
Hace un Mes	20	36 36
Seis Meses	9	16 36
Un año	17	30 91
No aplica	9	16 36

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 3 4 Opinion de la población encuestada acerca de los contenidos en que requiere ser capacitada segun posicion que ocupa

La administracion de un programa de capacitacion con lleva el proceso de planear organizar, integrar, dirigir y hasta controlar los esfuerzos de los miembros de la organizacion y los recursos para llegar a cumplir con los objetivos

El plan de intervencion estara condicionado por las necesidades o problemas existentes se debe pues partir de las necesidades reales, sentidas sin dejar de considerar las que esten en encubiertas

Dentro de esta linea de pensamiento podemos expresar que la capacitacion debe ponderarse entre el nivel de eficiencia actual y el

CUADRO # 19

**Opinión de la población encuestada acerca de los contenidos en
que requiere ser capacitada según posición que ocupa
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008**

Contenidos de Capacitación	Total		Posición que ocupa			
	#	%	Profesional	Técnico	Administrativo	Personal Apoyo
Total	129	100	34	32	43	20
Relaciones Laborales	11	9	1	3	7	0
Procedimientos Administrativos	21	16	7	4	10	0
Trabajo en equipo	16	12	2	5	9	0
Atención al cliente	15	12	3	4	8	0
Relaciones interpersonales	11	9	1	3	7	0
Calidad	27	21	10	6	11	0
Manejo de Conflictos	14	11	7	2	5	0
Aspectos técnicos	13	10	2	5	6	0
Otros	1	0	1	0	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

Cuadro de respuestas múltiples

3 4 Aspectos relacionados con la motivación para el trabajo

El presente apartado de este capítulo trata sobre las respuestas que dio la población acerca de los aspectos relacionados con la motivación para el trabajo de acuerdo a su experiencia como funcionarios de la Caja del Seguro Social

Las posturas y experiencias de la poblacion sobre la relacion entre productividad y motivacion para el trabajo, el clima laboral que experimentan como funcionarios la calificacion de su desempeño y como valoran el sistema de calificacion asi como las recomendaciones para mejorar dicho sistema son los temas especificos que se tratan en este apartado

3 4 1 Valoracion de la poblacion sobre la influencia de la motivacion en la productividad del personal

Existe una variedad de teorias que tratan sobre la motivacion es decir el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma direccion intensidad y duracion Dentro de esta linea podriamos reafirmar que todas las teorias sobre el rendimiento en el trabajo por parte del personal, giran en torno a la motivacion como causal central

Al hablar de motivacion existe la necesidad de cuestionarnos acerca de ¿Que es lo que motiva al personal a trabajar en la forma que lo hace? ¿Que es lo que necesita o desea obtener a traves del trabajo? En definitiva hay que contar con conocimientos basicos acerca de la naturaleza humana y posteriormente llegar al diseño de un sistema de recompensas capaces de satisfacer los deseos y necesidades del recurso humano

Otro componente decisivo acerca de la motivacion en el personal lo es el ambiente laboral, es decir la cultura organizacional de la unidad ejecutora Aunado a lo señalado, otros mecanismos motivadores lo

son la cultura en la cual crecieron su familia la escuela la religion los libros y otros mas

Al preguntar a la poblacion del estudio si creia que la motivacion del personal influia en la productividad laboral el 100% de la poblacion sin distingo por razon de su la posicion que ocupaba respondio afirmativamente Esto indica a nuestro juicio que entre la poblacion del estudio existe consciencia al menos de que este factor –la motivacion es determinante en la consecucion de los objetivos y metas de la unidad donde laboran

CUADRO # 20

**Valoracion de la población encuestada sobre la influencia de la motivacion del personal en la productividad del mismo
Policlinica Dr Manuel F Valdes, 2008**

Nivel Jerarquico	Total		Valoracion sobre influencia de la Motivacion en la Productividad	
	#	%	Si	No
Total	55	100 %	55	0
JEFE	2	4	2	0
SUB JEFE	3	5	3	0
SUPERVISOR	5	7	5	0
PERSONAL DE BASE	45	84	45	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 4 2 Opinion de la poblacion encuestada acerca del clima laboral existente en su unidad laboral segun nivel jerarquico que ocupa

Al hablar de clima laboral hay que considerar los factores que afectan la satisfaccion laboral de los y las empleados (as) y lo que los y las lleva a actuar en consecuencia

Las organizaciones estan casi obligadas a enfrentar los diversos aspectos que en su momento creen el clima laboral, enfocados a la satisfaccion del recurso humano. El clima laboral tambien conocido como la cultura organizacional de la unidad es el conjunto de creencias, valores, costumbres y practicas de un grupo de personas que forman una organizacion

Con miras a lograr la demanda de productividad, con el manejo adecuado de las destrezas y habilidades, la organizacion debe presentar una apertura a la atencion de las necesidades del recurso humano

Las consideraciones anteriores nos permiten confirmar que una organizacion debe fomentar una filosofia que impulse la creacion de un ambiente propicio, brindar reconocimiento a los logros, permitir la probabilidad de exito y en todo momento tener presente la verificacion del ambiente de trabajo

En el caso que nos ocupa encontramos que el 76.37% (40) del total de la poblacion encuestada califico como de mediana satisfaccion el ambiente laboral de la unidad en la que trabajaban. Dentro de este

segmento el personal de base represento la mayor cantidad de respondientes. Igualmente este ultimo grupo de funcionarios fue el que tuvo mayor concentracion en la categoria de poca satisfaccion al calificar el ambiente laboral.

Muy pocos funcionarios solo 5 del total calificaron el ambiente laboral de su unidad como de maxima satisfaccion.

CUADRO # 21

**Opinion de la poblacion encuestada acerca del clima laboral existente en su unidad laboral segun nivel jerarquico que ocupa
Policlinica Dr Manuel F Valdes, 2008**

Nivel Jerarquico	Total		Opinion del Clima Laboral existente			
	#	%	De máxima satisfaccion	De mediana Satisfaccion	De poca satisfaccion	De minima satisfaccion
Total	55	100 %	5	40	10	0
JEFE	2	4	0	2	0	0
SUB JEFE	3	5	1	1	1	0
SUPERVISOR	5	7	0	5	0	0
PERSONAL DE BASE	45	84	4	32	9	0

Fuente: Encuesta aplicada por el autor

3.4.3 Calificación que hacían los sujetos sobre su rendimiento laboral segun posición que ocupaban

Dentro del contexto organizacional al hacer referencia del resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realice una actividad estamos haciendo mención de lo que es conocido por

rendimiento laboral Dentro de esta linea podemos indicar que obtener un adecuado rendimiento, supone lograr adecuados y esperados resultados al momento de la prestacion de servicio

Hay que señalar que el disfrute de un optimo clima de confort psicologico poseer claridad de metas, alimentar la motivacion diaria y una adecuada comunicacion entre todos de forma permanente es un medio que permite superar los obstaculos y es la clave para lograr en el recurso humano su mayor rendimiento laboral

Cuando se pidio a la poblacion estudiada que calificaran su rendimiento laboral dentro de una escala de mayor a menor 27 de 55 casi el 50% calificaron su rendimiento como maximo y un porcentaje similar como adecuado , sin que hubiera diferencias significativas por posicion ocupada

Solo 5 del total de sujetos califico su rendimiento como mediano y en ningun caso hubo registros en las categorias de minimo o ninguno

Al comparar los resultados obtenidos en este apartado con los resultados obtenidos acerca de la calificacion que hicieron los funcionarios sobre el clima laboral de su unidad llama la atencion la casi totalidad del grupo califico dicho ambiente como de mediana satisfaccion , lo que no parece influir en su rendimiento laboral al calificarlo la mayoria como optimo

CUADRO # 22
Calificación que hacían los sujetos sobre su rendimiento laboral
según posición que ocupaban
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008

Posición que ocupa	Total		Calificación del rendimiento laboral				
	#	%	Maximo	Adecuado	Mediano	Bajo	Minimo
Total	55	100%	27	23	5	0	0
Profesional	16	29	8	7	1	0	0
Tecnico (a)	12	21	5	5	2	0	0
Administrativo	20	49	13	7	0	0	0
Personal de base	7	10	1	4	2	0	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 4 4 Regularidad con que son acogidas las sugerencias de la población para mejorar su desempeño

El proceso de toma de decisiones de los responsables de la unidad para orientar el trabajo de su equipo de colaboradores, puede ser guiado por las sugerencias en este caso de las personas que están relacionadas con el servicio a prestar es decir los y las funcionarios (as) de la organización

El cuadro que registra dichos datos es del tenor siguiente, un total de 37 funcionarios (as) expresaron que las sugerencias que presentan son aceptadas con poca regularidad y esto representa el 67 27%

Por su lado 18 empleados que conforman el 32.73% del total evalúan que sus sugerencias son acogidas con mucha regularidad

CUADRO # 23

**Regularidad con que son acogidas las sugerencias de la población para mejorar su desempeño
Policlinica Dr Manuel F Valdes, 2008**

Regularidad que son acogidas las sugerencias de la población	Total	
	#	%
Total	55	100%
Mucha regularidad	18	32.73
Poca regularidad	37	67.27

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3.4.5 Calificación de la población encuestada sobre el sistema de evaluación del personal de la organización según nivel jerárquico que ocupa

Sin duda alguna podemos indicar que la evaluación es un proceso que busca información para valorar y a la toma de decisiones inmediatas al momento del desempeño laboral. La evaluación se realiza en una organización para supervisar las actividades de control de la calidad, como lo son aprovechamiento adecuado del tiempo, competencia de los y las funcionarios (as) manejo adecuado de los recursos,

relaciones laborales adecuadas mejoras de las condiciones del entorno laboral y otros mas

En definitiva la cultura de la evaluacion debe estar extendida a todas las acciones presentes en el area de trabajo Es una actividad inherente a toda actividad humana intencional por lo que debe ser sistematica (Popham 1990)

Los datos del cuadro no 24 nos muestran la respuestas de la poblacion sobre como valoraban el sistema de evaluacion de personal de la organizacion Al respecto tenemos que la mayoria de la poblacion 37 de 55 sin considerar el nivel jerarquico, opinaron que el sistema era justo en ocasiones , es decir tenia fallas que lo limitaban

Otro grupo lo considero justo (12) y el segmento restante compuesto por 6 funcionarios lo considero injusto

Las respuestas anteriores nos permiten concluir que existe una situacion preocupante que puede incidir negativamente en el desempeño del personal de la unidad estudiada, ya que la percepcion del sujeto de no ser bien valorado puede incidir negativamente en su motivacion y por ende en su rendimiento laboral

CUADRO #24
Calificación de la población encuestada sobre el sistema de
evaluación del personal de la organización según nivel
jerárquico
Policlínica Dr Manuel F Valdes 2008

Nivel Jerárquico	Calificación del sistema de evaluación de personal					
	#	%	Justo	Justo en ocasiones	Injusto	No sabe
Total	55	100%	12	37	6	0
JEFE	2	4	1	1	0	0
SUB JEFE	3	6	2	1	0	0
SUPERVISOR	5	7	1	3	1	0
PERSONAL DE BASE	45	83	8	32	5	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

El cuadro No 25 hace referencia a las recomendaciones presentadas por la población encuestada sobre el sistema de evaluación de personal de la organización

Las respuestas ofrecidas por la población hacen en referencia a la cobertura, frecuencia, método y enfoque. Al respecto la categoría que más respuestas concentró fue que se tome en cuenta la opinión del personal con 22 registros. El segmento de población que se ubicó mayoritariamente en esta categoría, fue el personal de base.

Otro grupo significativo recomendo que la evaluacion fuera mas integral (17 respuestas) y mas frecuente (12 respuestas)

En definitiva las respuestas de los sujetos reflejan que el objetivo final a lograr es llegar a contar con un sistema de evaluacion que cumpla con todos los requisitos necesarios, a fin que el proceso sirva de base para el logro de los cambios y/o modificaciones que sean necesarios

CUADRO # 25
Recomendaciones de la población encuestada sobre el
sistema de evaluacion de personal de la organizacion
segun nivel jerarquico
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008

Nivel Jerarquico	Total		Recomendaciones sobre sistema de evaluacion de personal				
	#	%	Mas cientifica	Mas integral	Mas frecuente	Que se tome en cuenta opinion del personal	Otros
Total	55	100%	4	17	12	22	0
Jefe	2	4	1	1	0	0	0
Sub jefe	3	5	0	2	0	1	0
Supervisor	5	7	0	2	2	1	0
Personal de base	45	84	3	12	10	20	0

Fuente Encuesta aplicada por el autor

3 5 Aspectos relacionados con el concepto de calidad

Dentro de este apartado se presentan los hallazgos de la investigacion de campo relacionados con el concepto de calidad Aspectos tales

como el conocimiento que tenia la poblacion acerca del concepto de calidad del servicio la opinion sobre los estandares de calidad en el servicio de la organizacion en que laboran y sobre los aspectos que inciden en que haya una baja en la calidad en la prestacion de los servicios asi como las recomendaciones de la poblacion para mejorar la misma, se tratan en esta parte del informe

3 5 1 Conocimiento que tenian los sujetos sobre el concepto calidad del servicio y sus referentes

El concepto y la practica de la calidad ha existido desde antes de los ultimos 100 años y de manera continua ha estado presente hasta nuestros dias El desarrollo de la calidad como practica es producto de las estrategias de direccion llevadas a cabo durante varios años por los que pretendian la busqueda de satisfaccion de las necesidades y deseos de los y las clientes, lo cual a dado como resultado la gestion de la calidad

Garvin (1988) plantea que el desarrollo de la gestion de la calidad empezo con la inspeccion de la calidad de los productos o servicios Las inspecciones no solo debian ser llevadas a cabo al final, sino en cada una de las etapas cada proceso debia ser inspeccionado continuamente para asi poder asegurar la prestacion del servicio con eficiencia y eficacia

Cuando se pregunto a la poblacion del estudio si conocian el significado del termino calidad de servicio , todos as sin excepcion respondieron que conocian su significado Cuando frente a un grupo de alternativas se le pidio que señalaran a aquellas con relacion al

termino o indicadores del mismo se obtuvieron un total de 75 respuestas (cuadro no 26)

Las mayoría de las respuestas del personal (67%) acerca de lo que consideran son los referentes de calidad de servicio guardan relacion con la definicion de autores conocidos(Garvin 1988, y Paul James1997, ya que para estos la calidad se define en terminos de, integridad, es decir satisfacer todas las necesidades de clientes, contenido que es hacer todo lo que se debe en cada situacion que se intervenga destreza o sea hacer bien lo que se hace y por ultimo oportunidad considerado como hacer a tiempo y en la secuencia adecuada lo que se debe hacer

El resto de las respuestas estuvo distribuido entre los distintos referentes teniendo como respondientes el personal de base Los sujetos con cargo de jefatura se concentraron en su mayoría, en la categoria todas las anteriores , es decir la que incluia todos los referentes del termino

CUADRO #26
Elementos referentes de calidad de servicio segun la poblacion
encuestada segun nivel jerarquico
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008

Referentes de calidad de servicio	Total		Nivel Jerarquico			
	#	%	Jefe	Sub jefe	Supervisor	Personal base
Total	75	134%	2	5	9	59
Servicio Oportuno	8	11	0	0	0	8
Disponibilidad del Servicio	7	9	0	0	0	7
Aceptacion de responsabilidades del Recurso Humano	2	3	0	0	0	2
Estandar elevado de atencion	10	13	0	1	0	9
Eficiencia en el servicio	11	15	0	0	3	8
Todas las anteriores	37	49	2	4	6	25

Fuente Encuesta aplicada por el autor

Cuadro de respuestas multiples

3 5 2 Valoracion de la poblacion encuestada sobre los estándares de calidad en la prestacion del servicio de diferentes unidades

CUADRO NO 27
VALORACION DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA SOBRE LOS
ESTANDARES DE CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO
DE LA ORGANIZACION EN GENERAL, DE LA UNIDAD DONDE
LABORABA, Y DEL RECURSO HUMANO
POLICLINICA DR MANUEL F VALDES 2008

Estandares de calidad	Total		Nivel		
	#	%	Alto	Medio	Bajo
Total	165	100%	46	98	21
De la Organizacion	55	100	6	39	10
De la Unidad	55	100	9	37	9
Del Recurso Humano	55	100	31	22	2

Fuente Encuesta aplicada por el autor

Al evaluar el estandar de calidad en cada una de los niveles de jerarquia de la organizacion se requiere la consideracion de la implementacion de politicas de calidad como requisito fundamental las cuales deben ser del conocimiento del personal, así como identificar las necesidades de la clientela y evaluar la habilidad de la organizacion para integrar todos los factores de forma armonica

A fin de contar con estándares elevados de calidad se requiere que la alta gerencia entre otras acciones establezca una organización para el logro de dicha calidad para satisfacer las necesidades que la filosofía se centre en la prevención mas bien que en la detección, proporcionar capacitación continua y revisar los sistemas de administración de la calidad

Cuando se pidió a la población que valorara los estándares de calidad en la prestación del servicio de la organización, de su unidad y del recurso humano las respuestas referentes a la organización y a la unidad se centraron en la categoría de nivel medio mayoritariamente

Sin embargo al momento de valorar el estándar de calidad del recurso humanos la mayoría de las respuestas (31 de 55) se centraron en el nivel alto y en menor proporción en el nivel medio Esta apreciación sobre su propio quehacer por parte del personal es coherente con las respuestas que dieron cuando se le pidió calificar su rendimiento laboral y la mayoría lo calificó como máximo o alto

3.5.3 Opinión de la población encuestada sobre los factores que están viciando la calidad del servicio, según nivel jerárquico

A la pregunta sobre que factores podrían estar minando la calidad del servicio, la población nos ofreció un total de 89 respuestas que se centraron en aspectos relativos,(cuadro no 28)

- a la falta de conocimiento (de capacitacion y de falta de manejo de funciones), categoria que agrupo el 47.72% de las respuestas con enfasis de los sujetos con cargos directivos
- a la atencion inadecuada del usuario (inadecuada atencion e inadecuada comunicacion) categoria que agrupo el 27.78% de las respuestas con enfasis de las respuestas del personal de base
- en una demanda de servicios que supera la capacidad de la organizacion (falta de capacidad de respuesta falta de planeacion, super demanda de atencion) categoria que agrupo el 25.45% de las respuestas
- la falta de servicios de apoyo y facilidades (problemas con el servicio de informatica falta de espacio lentitud en los procesos de despacho) categoria que agrupo el 9% de las respuestas
- La falta de motivacion del funcionario marco una frecuencia del 20% del total de respuestas con enfasis en las respuestas del personal de base

Los datos antes citados muestran que estan presentes en la experiencia de la poblacion encuestada los factores que de acuerdo a nuestra hipotesis inciden como condicionantes de un servicio de calidad la motivacion la capacitacion la experiencia y otras mas

CUADRO # 28

**Opinion de la poblacion encuestada sobre los factores que
están viciando la calidad del servicio, segun nivel jerarquico
Policlinica Manuel F Valdes 2008**

Factores que afectan la calidad del servicio	Total		Nivel Jerarquico			
	#	%	Jefe	Subjefe	Supervisor	Personal base
Total	89	100%	11	7	9	62
Falta de Capacitacion	15	28	4	0	4	7
Ausencia de Recurso Humano	4	7	0	0	0	4
Desconocimiento de funciones	11	20	0	2	2	7
Problemas con el servicio de informatica	5	9	0	0	0	5
Espacio físico	6	11	0	0	0	6
Falta de medicamentos	2	4	0	0	0	2
Inadecuada comunicacion con el cliente	7	13	2	0	0	5
Lentitud en el despacho de medicamentos	6	11	0	0	0	6
Super demanda de atencion	6	11	1	1	0	4
Inadecuada atencion en ventanilla	8	15	1	0	2	5
Falta de motivacion del funcionario	11	20	2	3	1	5
Falta de planeacion	5	9	1	0	0	4
Poca capacidad de respuesta ante demanda	3	5	0	1	0	2

Fuente Encuesta aplicada por el autor

Cuadro de respuestas multiples

3 5 4 Aspectos del servicio que se afectan por baja calidad en la prestación del mismo

De acuerdo a la poblacion de respondientes al bajar la calidad en la prestacion del servicio se afectan varios aspectos, debido claro esta a

la interrelacion de los componentes del proceso administrativo de una organizacion

Un punto neuralgico en la prestacion del servicio dentro de la Caja del Seguro Social es la atencion del paciente asegurado de ahi el hecho de que mas de la mitad de las respuestas (29 empleados (as))se concentro en este renglon alegando que se afectaba la orientacion al usuario, la comunicacion con el mismo y la atencion que debian brindarle

Otro grupo significativo de las respuestas (10 funcionarios (as))se concentro en las categorias la tramitacion de citas y la entrega de medicamentos aspectos estos muy sensitivos en la prestacion de servicios de la organizacion

La imagen de la institucion y la eficiencia del servicio en general concentraron el resto de las respuestas (12 empleados) (as)

En todos los casos, por razon de su representacion el personal de base (45 empleados (as)) lidero la frecuencia de respuestas

CUADRO # 29

**Aspectos del servicio que se afectan segun la poblacion
encuestada debido a la baja calidad en la prestacion del mismo
Policlinica Dr Manuel F Valdés 2008**

Aspectos afectados	Total		Nivel Jerarquico			
	#	%	Jefe	Subjefe	Supervisor	Personal base
Total	55	100%	2	3	5	45
La atencion directa a clientes	29	27	1	2	4	22
La entrega de medicamentos	4	7	0	0	0	4
La imagen de la institucion	3	5	0	0	0	3
Tramites relacionados con la atención a clientes	10	13	0	1	1	8
La eficiencia en el servicio	9	13	1	0	0	8

Encuesta aplicada por el autor

3 5 5 Recomendaciones de la poblacion segun nivel jerarquico para promover un servicio de calidad en la organización

El cuadro #30 muestra las recomendaciones de los y las funcionarios (as), segun nivel jerarquico, a las autoridades de la C S S para promover un servicio de calidad en su escenario de trabajo

Sobre el particular se registraron un total de ciento treinta y cinco (135) respuestas dado a que la poblacion podia señalar mas de una categoria. No hubo disparidad significativa en terminos de la relacion nivel jerarquico y contenido de las recomendaciones. Aun a pesar de que la poblacion de funcionarios (as) en su mayoría 48 de 55 respondió que manejaba los conocimientos necesarios en relacion a sus funciones de forma optima, el 51% de las respuestas refleja como recomendacion, la mejora de los niveles y contenidos de la capacitacion.

La alta valoracion que dio la poblacion a la motivacion del personal para mejorar la productividad (cuadro 20) se vio reflejada tambien con el 21% de las respuestas cuando en este segmento propusieron ofrecer incentivos y motivacion al personal.

Otro grupo de respuestas significativas 20% lo fue la recomendacion de ofrecer seguimiento y supervision sistematica al personal como via para promover un servicio de calidad.

Llama la atencion que solo el 7% de las respuestas se refirieron al usuario (a) recomendando ofrecerle informacion adecuada, mientras que en los contenidos de capacitacion recomendados representaba el 12% de las respuestas.

El resto de las respuestas se centraron en aspectos metodologicos (6% para mejorar la calidad del servicio y en sistemas de trabajo como apoyo al mismo 12%).

La recomendacion de mejorar la comunicacion entre el personal refleja solo el 4% de las respuestas mientras que en el caso de los contenidos recomendados para la capacitacion del personal alcanzo el 29% de las respuestas lo que refleja en forma indirecta que este es un aspecto a trabajar

A traves de este ultimo capitulo del estudio podemos presentar los datos obtenidos luego de la aplicacion del cuestionario a la muestra estudiada

La informacion recabada nos permite inferir acerca de la realidad presente en la unidad estudiada y llegar a confirmar la relacion existente entre las variables que en todo momento fueron consideradas causales directas de la condicion de gestion de calidad presente en la Policlínica Dr Manuel Ferrer Valdes

CUADRO # 30

**Recomendaciones de la población segun nivel jerárquico para
promover un servicio de calidad en la organizacion
Policlinica Dr Manuel F Valdes 2008**

Recomendaciones	Total		Nivel Jerarquico			
	#	%	Jefe	Subjefe	Supervisor	Personal base
Total	126	100%	7	19	24	86
Mejorar los niveles de capacitacion al personal	40	30	3	5	5	27
Ofrecer Incentivos y Motivacion	28	21	1	4	5	18
Ofrecer seguimiento y supervision sistematica al personal	27	20	1	2	3	21
Identificar Indicadores para medir la calidad del servicio	8	6	0	0	2	6
Mejora y Mantenimiento de Equipo de trabajo	6	4	0	3	0	3
Registro adecuado de la existencia de los recursos institucionales	11	8	0	3	3	5
Adecuada información al usuario (a)	10	7	2	1	4	3
Mejorar la comunicacion entre el personal	5	4	0	0	2	3

Fuente Encuesta aplicada por el autor Respuesta multiple

CAPITULO IV

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS, METODOLOGICOS Y OPERATIVOS PARA EL PLANEAMIENTO DE LA CAPACITACION EN LA POLICLINICA JOSE MARIA FERRER DE LA CSS

4.1 ANTECEDENTES

La Caja de Seguro Social para suplir sus necesidades de capacitación y adiestramiento del recurso humano establece programas permanentes y continuos de capacitación dirigidos a los servidores publicos que presan servicios en la institucion con la finalidad de mejorar las competencias laborales la productividad la calidad y la gestion de los servicios donde se presten los servicios a los y las usuarios (as)

Esta alternativa de accion esta sustentada en la ley 51 del 27 de diciembre 2000

El articulo 47 de la referida ley indica el sistema de administracion del recursos humano, y señala que es deber de los servidores publicos que prestan servicios en la Caja de Seguro Social prestar sus servicios de manera diligente, completa y eficiente para coadyuvar con la institucion a cumplir con los objetivos y funciones que le asigna la ley y los reglamentos en beneficio de los y las asegurados (as)

El articulo 135 considera la gestion de calidad y señala que la Caja de Seguro Social desarrollara e implementara un sistema de gestion y de evaluacion de la calidad de los servicios de salud, a traves de auditorias de mejoramiento continuo y de la garantia de calidad de la gestion y en la provision de servicios En dicho sistema, entre otros, se estableceran protocolos, procedimientos, estandares e indicadores de productividad rendimiento costo de los servicios y satisfaccion del usuario (a) que seran evaluados de manera continua

A nivel nacional esta la Coordinacion Nacional de Calidad responsable de atender las necesidades de capacitacion por medio de programas continuos de adiestramiento. Es considerado el eje rector de las actividades relacionadas con la capacitacion del recurso humano en la institucion.

A nivel local se da la conformacion de Comité de Calidad, conformado por un o una representante de cada departamento con un o una coordinador (a) responsable de liderizar la programacion, ejecucion y evaluacion de programas dirigidos a la capacitacion y adiestramiento del recurso humano.

4.2 JUSTIFICACION

Respecto al comportamiento de las variables sexo y edad, la mayoría de la población encuestada el 63.63% se concentra entre los 23 y 42 años de edad, con predominancia del sexo femenino.

Esa decir, el grupo bajo estudio es una población joven con un gran potencial productivo en términos laborales y también con potencial de aprendizaje, capacitación y desarrollo laboral.

Así también es posible plantear que el recurso humano de la unidad se encuentra entre los grupos de edades donde el ser humano tiene el máximo potencial cognoscitivo lo que facilita que pueda, pensar y actuar de la manera más eficiente durante la prestación del servicio.

Las categorías que se establecieron para agrupar la población del estudio corresponden a las categorías de posiciones que están definidas por la Caja de Seguro Social a saber Profesional – Técnico (a) – Administrativo (a) – Personal de base

Al respecto vemos que el 49.9% de la población encuestada ocupa posiciones administrativas otro significativo 29.09% se desempeñaba en posiciones técnicas y un 21.82% ocupaban posiciones denominadas como profesionales en correspondencia con la estructura de las posiciones que al momento de la investigación estaba presente en la organización

Tal realidad nos permite plantear que el recurso humano de la unidad está conformado en su mayoría por personal administrativo y que los (as) técnicos y profesionales están casi a la par en cantidad, entre sí

La relación entre el número de años de servicio de la población dentro en la organización y el nivel jerárquico de la posición que ocupaban al momento de la investigación en términos generales tenemos que el personal de base conforma la mayoría del grupo estudiado (45 de 55) y también la población con 10 años o más de servicio dentro de la organización conforma la mayoría del total

Las cifras indican además, que en general los (as) funcionarios (as) cuentan con una de las condiciones esenciales que moldean la relación laboral como lo es la estabilidad laboral, si tenemos que más del 95% del total tenían más de 3 años de servicio

Ademas se refleja que 34 funcionarios (as) o sea la mayoria de la poblacion encuestada, cuentan con mas de 10 años de estar laborando en la policlinica, de estos 2 son jefes, y 1 es sub jefe y otro supervisor

En cuanto a la relacion nivel jerarquico y la escolaridad del recurso humano mas del 50% de la poblacion (29) habia completado la universidad e incluso un segmento de esta habia completado estudios de postgrado

Dentro del grupo que habia completado el nivel universitario se encontraban los 10 sujetos que ejercian posiciones de jefatura, mientras que 17 de los 45 sujetos que desempeñaban posiciones como personal de base habia completado tambien dicho nivel de escolaridad

En terminos generales como cabia esperarse la mayoria de la poblacion de funcionarios superaba el promedio de años de estudio de la poblacion panameña del area urbana, que es segun la Contraloria General de la Republica de 9 años para el 2008

Asi tambien es posible derivar por los resultados obtenidos que en el caso que nos ocupa el nivel de escolaridad alcanzado parece tener incidencia positiva en el nivel jerarquico del sujeto

La Caja del Seguro Social se rige fundamentalmente por normas y procedimientos estandarizados en materia de seleccion de personal Por tanto, no es de extrañar, que el 60% de la poblacion encuestada hubiese sido elegida para ocupar su posicion mediante mecanismos

formales ya fuese mediante examen concurso o evaluacion de meritos Es decir mediante la verificacion previa de su conocimiento habilidades y destrezas

Dentro de este ultimo segmento, una gran proporcion (29 de 60) tenian 7 o mas años de haber accedido a la posicion que ocupaban Otro significativo 22% ocupaba su posicion por haber sido referido mediante recomendacion y otro 15% por traslado de una unidad a otra dentro de la organizacion

En relacion al conocimiento y posicion ocupada tenemos que casi la totalidad de la poblacion (48 de 55) expreso que poseia el maximo o mucho conocimiento es decir que sentian que dominaban en muy buena medida las competencias cognitivas demandadas por su posicion Solo 7 sujetos del total de la poblacion encuestada, dijo que poseia un conocimiento mediano frente a lo que se le exigia

En relacion al numero de años de servicio tenemos que casi la totalidad de la poblacion (49 de 55) habia ingresado a la Caja del Seguro Social hacia 7 años o mas al momento de ser encuestada Por En ningun caso la poblacion encuestada valoro el conocimiento que poseia como poco o minimo

Los datos muestran que el 80% de la poblacion (43) opinaba que la complejidad de las funciones en las que se desempeñaban, eran altas mientras que los 20% restantes consideraban las funciones asignadas como de complejidad mediana

Todos los 10 funcionarios que ocupaban posiciones de jefatura calificaron como de alta complejidad sus funciones mientras que el segmento que califico como de mediana complejidad estas, se desempeñaba como personal de base

Cuando se pregunto a la poblacion sobre el nivel de complejidad de los conocimientos que debia poseer para realizar las funciones que desempeñaba, las respuestas fueron casi 100% coherentes en relacion a la pregunta anterior Es decir hubo correspondencia entre las respuestas que hablaban de una complejidad alta de las funciones (43) y una complejidad alta del nivel de conocimiento (41) para poder desempeñarse dentro de estas

Si bien se podria indicar que nadie es imprescindible o indispensable un o una empleado (a) capacitado (a) responsable y proactivo (a) es un recurso util para la organizacion, de ahi la importancia de la educacion que debe estar presente en el recurso humano

Solo en cuatro del total de casos los sujetos del estudio respondieron que se les exigia la secundaria incompleta como minimo para desempeñar sus funciones, el total de este segmento eran funcionarios administrativos

El resto de la poblacion se concentro casi en un 50% en las categorias de universidad, maestria y postgrado concentrandose este segmento a su vez en las categorias de personal profesional y tecnico

De la realidad existente en la unidad estudiada se puede apreciar que de los 27 funcionarios (as) administrativos (as) que representan 49.09% podemos detallar que 21 de los mismos opinan que deben tener mucho conocimiento 4 expresaron tener que contar con máximo conocimiento y 2 consideraron que solo es necesario contar con medio conocimiento para desempeñar sus funciones

La concepción de esta realidad, es que en términos generales el recurso humano de la unidad está consciente de la importancia de contar con el conocimiento específico relativo al trabajo a realizar lo cual permite mantener o aumentar la eficiencia y eficacia del recurso humano y su adecuación en su puesto de trabajo

En su totalidad los y las 55 funcionarios (as) son de opinión que existen dentro de la unidad protocolos de reglamentación y procedimientos que en su momento son una guía de base para el desempeño de sus funciones

En su totalidad los y las 55 funcionarios (as) son de opinión que existen dentro de la unidad protocolos de reglamentación y procedimientos que en su momento son una guía de base para el desempeño de sus funciones

Al relacionar la existencia de los reglamentos y el nivel de conocimiento por parte de los y las funcionarios (as) se puede detallar que 41 de los funcionarios (as) opinan que cuentan con mucho conocimiento acerca de los manuales de procedimiento en tanto que 9 funcionarios (as)

expresaron tener maximo conocimiento y 5 consideran contar con un mediano nivel de conocimiento de los reglamentos existentes en la unidad ejecutora,

En relacion a la adecuacidad de los procedimientos administrativos para el logro de los objetivos de la unidad, el resultado obtenido arroja que 8 funcionarios (as) que representan 14 55% son de opinion que los mismos estan muy bien establecidos, deduciendose que estos (as) consideran que los mismos permiten el logro de los objetivos establecidos En segundo orden esta la consideracion de 43 funcionarios (as) representando el 78 18% señalaron que los procedimientos estan bien establecidos y por ende permiten el logro de objetivos Solo 4 funcionarios es decir el 7 27% indicaron que los procedimientos estan medianamente establecidos Se puede inferir que en su mayoria los funcionarios de la organizacion, su opinion fue que los procedimientos estan adecuadamente señaladas y que los mismos coadyuvan en el logro de los objetivos establecidos por la unidad de trabajo

Los datos obtenidos nos permiten señalar que en cuanto al personal administrativo que es el de mayor porcentaje de estos 20 consideran que la finalidad de la capacitacion es lograr una mayor productividad por parte del recurso humano 16 consideran que la capacitacion es con el objetivo de formar funcionarios capaces, 10 opinaron que la capacitacion permite el logro de los objetivos establecidos, 8 consideran que la capacitacion ayuda a la obtencion de adecuada comunicacion y en menor instancia es decir 3 empleados señalaron

que la finalidad de la capacitacion es la solucion de problemas laborales

En cuanto al personal profesional 10 de los mismo consideran que la capacitacion permite el logro de los objetivos 8 indicaron que la capacitacion es un medio para conformar funcionarios capaces y 5 opinaron que la capacitacion permite una mayor productividad del empleado (a)

Por su parte el personal tecnico, los datos obtenidos estan bastante paralelos entre las diferentes posiciones, ya que 8 empleados opinaron que lograr una mayor productividad del recurso humano es debido a la capacitacion 7 consideran que la formacion de funcionarios capaces es el producto de la capacitacion y 6 evaluan que la capacitacion permite el logro de los objetivos de una organizacion

Del total de personal de base 30 consideran que la capacitacion permite lograr una mayor produccion, por su parte 25 opinan que el logro de funcionarios (as) capaces es producto de la capacitacion y 19 evaluan que la capacitacion es un medio para lograr cumplir con los objetivos establecidos en la unidad

En relacion a los niveles jerarquicos de Jefe Sub jefe y supervisor los resultados obtenidos son bastante limitados por lo que se puede observar que 3 supervisores y subjefes consideran que la capacitacion es un medio para lograr alcanzar los objetivos, en tanto que solo 2 jefes opinaron que la capacitacion permite una mayor productividad

El nivel profesional 9 considera que siempre reciben las instrucciones para el desempeño de sus funciones en tanto que 6 opinan que casi siempre reciben las instrucciones necesarias

En tanto que el nivel tecnico, 6 funcionarios (as) expresaron que casi siempre reciben las instrucciones en tanto que 3 opinaron que siempre reciben las instrucciones y por igual 3 consideran que solo en ocasiones reciben las instrucciones

En definitiva podemos inferir que en la unidad se da la organizacion necesaria que permite establecer los metodos necesarios para la realizacion del trabajo

Se discrimina las tres posiciones presentes en la unidad, relacionadas con la opinion de los y las mismas, en cuanto a la suficiencia de la capacitacion recibida, la cual somos de opinion con llevan a las personas a actuar de una forma especial y produce una tendencia o un comportamiento en los y las mismos (as)

Nos permite interpretar la realidad basandonos en los datos anotados en el mismo, un total de 55 funcionarios (as) brindaron su opinion de la manera siguiente,

La mayor incidencia observada esta en el personal administrativo y esta por el orden de 27 funcionarios que representan el 49 09%, consideran que la suficiencia de la capacitacion es adecuada por su parte los (as) 16 profesionales que representan el 29 09% 15 evaluan

que la suficiencia es adecuada y solo un empleado lo caracteriza como inadecuada

Por su parte los (as) 12 tecnicos (as), que representan el 21 92%, de estos 10 evaluaron que la capacitacion es adecuada y 2 consideraron que la capacitacion es inadecuada

Se perfila que dentro del personal administrativo 14 de estos piensan que deben recibir capacitacion cada mes por su parte 9 consideran que debe ser cada seis meses, en tanto que solo 3 piensan que la capacitacion debe ser cada año

La opinion del personal profesional que son un total de 16, opinaron 7 que deben recibir capacitacion cada mes y por igual 7 consideraron que debe ser dos veces al mes Solo 2 empleados opinaron que la capacitacion debe ser cada seis meses

En cuanto al nivel tecnico, del total de 12 funcionarios (as) 6 consideran que cada 6 meses 4 que sea dos veces al mes en tanto que 1 consideran que se de cada mes al igual que 1 que se reciba una vez al año

En tal sentido el mayor porcentaje es decir el 36 36% es decir 20 funcionarios (as) participaron de actividades de docencia hace un mes por su parte 17 funcionarios (as) que representan el 30 91% participaron de una capacitacion hace un año y 9 empleados (as) es decir el 16 36% asistieron a actividades de capacitacion hace seis meses Por su parte 9 funcionarios (as), no aplicaron

Luego de constatar la informacion la cual nos indica que en su mayoria el personal de la unidad estudiada recibe con adecuada regularidad el proceso de la capacitacion, podemos indicar que el capital humano de la organizacion cuenta con las herramientas necesarias para alcanzar la finalidad del sistema es decir brindar el servicio con los niveles de calidad apropiados

El plan de intervencion estara condicionado por las necesidades o problemas existentes, se debe pues partir de las necesidades reales, sentidas sin dejar de considerar las que esten en encubiertas

Dentro de esta linea de pensamiento podemos expresar que la capacitacion debe ponderarse entre el nivel de eficiencia actual, y el nivel de eficiencia deseado, y es esto lo que debe identificar la necesidad de capacitacion

Las respuestas obtenidas nos llevan a presentar cuales son los contenidos que segun los (as) funcionarios (as) deben ser aplicados, por medio de un proyecto de capacitacion

El mayor porcentaje esta señalado en el contenido relacionado con la calidad con un total de 27 funcionarios (as) lo cual representa el 49 09% seguidamente esta el contenido relacionado con los procedimientos administrativos por el orden de 21 empleados es decir un 38 18%

En un orden casi paralelo es decir 16 funcionarios, 15 funcionarios (as) 14 y 13 señalaron como contenidos para la capacitacion el

trabajo en equipo atención al cliente manejo de conflicto y aspectos técnicos en el mismo orden respectivamente En última instancia se presenta el contenido relacionado con las relaciones laborales y solo un funcionario señaló otros sin especificar

Al hablar de motivación existe la necesidad de cuestionarnos acerca de ¿Qué es lo que motiva al personal a trabajar en la forma que lo realice ¿Qué es lo que necesita o desea obtener a través del trabajo? En definitiva hay que contar con conocimientos básicos acerca de la naturaleza humana y posteriormente llegar al diseño de un sistema de recompensas capaces de satisfacer los deseos y necesidades del recurso humano

Otro componente decisivo acerca de la motivación en el personal lo es el ambiente laboral es decir la cultura organizacional de la unidad ejecutora Aunado a lo señalado, otros mecanismos motivadores lo son la cultura en la cual crecieron su familia la escuela, la religión los libros y otros más

El estudio nos permite identificar la intensidad de los impulsos motivacionales en los y las empleados (as) de la unidad objeto de nuestra investigación

En su totalidad cada una de las jerarquías señaló por unanimidad que consideran que la motivación es un impulso que permite el rendimiento adecuado del recurso humano

De manera cuantitativa podemos indicar que los 42 personales de base los 4 supervisores, los 3 sub jefes y los 2 jefes indicaron que

existe una relacion bien determinada entre el nivel de motivacion y el rendimiento laboral

Concluyendo señalamos que toda actividad esta motivada por algo y ese algo es lo que se conoce como motivo y que son tres los momentos Motivo – Conducta motivada – y Disminucion o Satisfaccion de la Necesidad

En relacion al clima laboral existentes en la unidad, podemos interpretar lo siguiente, el mayor porcentaje es decir 33 funcionarios (as) de base que representan el 83.64% evaluan que el clima existente puede ser calificado en un termino mediano. Un total de 9 empleados (as) de base consideran que el clima existente era de poca satisfaccion, y solo 4 personal de base evaluan como de maxima satisfaccion el ambiente laboral

En relacion a los 4 supervisores en su totalidad opinaron que el nivel de satisfaccion es mediano representado en 7.25%

En cuanto a los jefes los 2 señalaron que el nivel de satisfaccion es a un nivel medio

Los 3 sub jefes presentaron cada uno su opinion de manera repartida entre las tres categoria

Analizar los datos nos lleva a la conclusion que en terminos casi generales, es decir un total entre los diferentes niveles jerarquicos de

45 empleados (as) evalúan que el nivel del clima laboral está por el orden de nivel medio

Podemos concluir que la información obtenida nos permitió verificar el ambiente presente en el trabajo y a confirmar la necesidad de la creación de un ambiente propicio para el recurso humano

Hay que señalar que el disfrute de un óptimo clima de confort psicológico poseer claridad de metas alimentar la motivación diaria, y una adecuada comunicación entre todos de forma permanente es un medio que permite superar los obstáculos, y es la clave para lograr en el recurso humano su mayor rendimiento laboral

Sustentados en los datos obtenidos podemos indicar que según opinión del personal administrativo que hacen un total de 27, lo cual representa el 49.09% de estos 14 califican que su rendimiento está al máximo, 11 lo evalúan como adecuado y 2 lo establecen a un nivel medio

En relación al personal técnico que son 12 funcionarios (as) que representan el 21.82% de los cuales 5 califican que su rendimiento es al máximo y por igual 5 evalúan su rendimiento como adecuado, en tanto que solo 2 consideran su rendimiento como mediano

En cuanto al personal profesional que hacen un total de 16 funcionarios que representa el 29.09%, de los cuales 8 opinaron que su rendimiento laboral es al máximo 7 lo consideran con un

rendimiento adecuado y solo 1 empleado evalua tener un rendimiento medio

El analisis de esta realidad nos lleva a indicar que si se piensa y se siente positivo se actua de forma positiva y existe un ambiente de apoyo esto permitira y conducira a un mejor y mayor rendimiento del personal de la organizacion en tal sentido se debe fomentar una filosofia de aprendizaje y capacitacion que impulse al personal a su crecimiento personal y profesional

La tendencia presente entre el recurso humano la cual queda confirma luego del estudio, nos permite señalar que el numero que se da con mayor relevancia es el de aquellos que consideran que sus sugerencias no son recibidas, aceptadas y puestas en practica con la regularidad debida

Como resultado del estudio se logro confirmar los datos que señala que el personal de base con un total de 46, que representa el 83 64% evaluaron 32 que en ocasiones es justo el sistema de evaluacion por su parte 8 consideraron que siempre es justo el sistema de evaluacion, y 6 lo evaluaron como injusto

El nivel de supervisores, 3 consideran que la evaluacion es en ocasiones justa, y solo 1 opina que la evaluacion es siempre justa

En relacion a los jefes los 2 opinaron, 1 considera como justa la evaluacion y otro lo califica como justa en ocasiones

De acuerdo a los datos registrados podemos afirmar que la aplicación de la evaluación dentro de la unidad estudiada está a un nivel significativo, mas sin embargo lo que sí debe considerarse es la calificación de la misma según los funcionarios (as) ya que se puede observar que un total de 37 empleados (as), son de opinión que la evaluación solo en ocasiones puede ser considerada como justa, y aunado a ello 6 empleados la consideran injusta, dando un total de 43 funcionarios (as) que no consideran la aplicación de la evaluación como adecuada

Esta realidad nos permite concluir, que con respecto a la opinión de los y las funcionarios (as) acerca de la evaluación y estando conscientes de la importancia y las repercusiones que acarrea una inadecuada aplicación de la evaluación se hace necesario evaluar tanto el contenido del documento como la forma de aplicación del mismo, ya que solo así se podrá alcanzar determinadas niveles de calidad

Queda consignado que el total del personal de la unidad estudiada, son de opinión que tienen conocimiento acerca del concepto calidad

Las opiniones del personal en relación a lo que consideran es calidad de servicio están en la misma línea que se da entre los diversos autores quienes presentan variados significados en relación del concepto

Las 37 respuestas múltiples que representan el 67.27% estaban distribuidas en 25 del personal de base 6 de supervisores 4 de sub jefes y 2 de jefes quienes consideraron todas las categorías

enunciadas en el cuestionario las cuales eran servicio oportuno disponibilidad del servicio, aceptacion de responsabilidades, estandares elevados de atencion y eficiencia en el servicio El resto es decir 8 personal de base consideran la calidad como eficiencia en el servicio por igual 8 opinan que es estandar elevado de atencion 2 opinan que es aceptacion de responsabilidades 7 que es disponibilidad del servicio y 8 lo relacionan con servicio oportuno

En cuanto al resto del nivel jerarquico 3 superiores lo asocian con eficiencia en el servicio y 1 sub jefe consideran la calidad como estandar elevado de atencion

Los datos obtenidos y señalados en el cuadro nos permiten señalar que la mayor cantidad de respuesta esta indicando como causal de la no calidad en el servicio a la falta de capacitacion con un total de 15 respuestas lo que representa el 27 72%

Este total fue el producto de 3 jefes 4 supervisores y 8 personales de base que consideraron la falta de capacitacion como la causal de la ausencia de calidad en el servicio

Otro rubro con considerable escogencia lo fue la falta de motivacion como causal de la falta de calidad Fue un total de 11 respuestas que representan el 20 %, y repartidas entre 2 jefes, 3 sub jefes, 1 supervisor y 5 personal de base

Por igual la falta de conocimiento recibio 11 señalamientos repartidos entre 2 sub jefes 2 supervisores y 7 personal de base que consideran

que el desconocimiento es uno de los factores que influyen en la falta de calidad durante la prestación del servicio

Por su parte la inadecuada comunicación con los y las clientes fue escogida 7 veces mientras que la lentitud en la atención al cliente y la super demanda de clientes fueron escogidas 6 veces cada una

Los problemas que se dan con el sistema de informática fue señalada 5 veces, y la ausencia de recursos 4 veces

El estudio permitió consignar la información necesaria a fin de confirmar los componentes en los cuales habría que realizar cambios por parte del recurso humano entre las cuales se pueden enunciar, presentar una actitud preactiva, dinamismo y perseverancia al momento del ejercicio de sus funciones

En cuanto a la opinión del recurso humano, los y las mismos (as) consideran que el componente más afectado por la falta de calidad lo es la misma atención directa al cliente fue un total de 15 funcionarios (as) que representan el 27 27% que opinaron de esta forma

En el orden siguiente y con una cantidad igual de 7 funcionarios (as) que opinaron que la demora en las citas médicas, la eficiencia en los servicios y el aumento de la demanda de atención, son los aspectos que se ven afectados debido a la falta de calidad en la prestación del servicio

Un total de 6 empleados consideran que un componente afectado por la ausencia de calidad al momento de la prestación del servicio lo es la imagen de la institución

La adecuada orientación al usuario según 5 funcionarios (as) es uno de los componentes afectados negativamente debido a la falta de calidad en la unidad

La entrega de los medicamentos fue considerada como una de los aspectos afectados según 4 empleados (as) debido a la no presencia de calidad durante la prestación del servicio

La inadecuada comunicación con los y las usuarios (as) según 3 empleados (as) es una consecuencia de la falta de calidad en el servicio

En el mismo orden la atención por ventanilla y la entrega de cupos son de acuerdo a 2 funcionarios (as) componentes afectados debido a no existir una cultura de calidad en la unidad

Según 28 funcionarios (as) que representan el 50.91% un mecanismo para promover el servicio de calidad será por medio de un mayor nivel de capacitación. Por su parte es significativo que en su orden es el seguimiento a la capacitación, el aspecto que recluta 27 opiniones de los y las funcionarios (as) como el mecanismo para lograr la calidad

La consideracion por parte del personal de opinar que el incentivo es un aspecto determinante para el logro de la calidad en el servicio es la opinion de 19 funcionarios (as) es bastante significativo

Un total de 10 empleados opinaron que el brindar una adecuada informacion al usuario promovera la cultura de calidad en la unidad

Un componente bien relevante lo es el que 12 funcionarios (as) consideran que una forma de lograr la calidad es brindarle capacitacion especifica al personal que atiende por ventanilla, es decir el o la que presta el servicio directo y al instante al cliente

Por su parte 8 empleados consideraron que lo primordial es identificar los indicadores a traves de los cuales detectar la ausencia de calidad para asi conocerlos y trabajar con estos

Otro rubro considerado por el recurso humano como causal de la falta de calidad lo fue el mantenimiento de equipo tecnologico

4 3 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LA CAPACITACION

De acuerdo a Mora Vanegas(2005) la Gerencia por Competencias, en el ambito de la capacitacion permite la identificacion de las brechas del conocimiento dentro de los empleados de la organizacion lo cual sirve para el desarrollo de estrategias de adiestramiento que permitiran el cierre de esas brechas

- Permite la competencia sana entre los empleados de la organizacion logrando generar metas a corto y mediano plazo en

pro de la obtencion de nuevas y mejores formas de realizar el trabajo considerando todos los aspectos relacionados con el entorno y la calidad del producto o servicio que se quiere obtener u ofrecer

- Crea un ambiente laboral favorable, con un clima de seguridad y confianza en lo que se hace
- Crea en el trabajador un sentido hacia la busqueda de la excelencia en el trabajo es decir mientras mas conozco mi proceso, mejor lo puedo hacer y mejorar, por ende mejores resultados se van a obtener

En cuanto a la Productividad, la gerencia por competencias puede favorecer el liderazgo en pro de la Productividad de la siguiente manera

- Enfocar los esfuerzos para el crecimiento personal del recurso humano de acuerdo al perfil profesional del mismo es decir, direccionar el entrenamiento con miras a fortalecer las competencias propias de su perfil y el desarrollo de otras nuevas, para que una vez aplicadas en su puesto de trabajo se traduzca en rentabilidad para la organizacion
- Promueve la capacidad intelectual entre los trabajadores de la organizacion, facilitandole la toma de decisiones oportunas y favorables
- Genera confianza y tranquilidad en los trabajadores ya que se sienten como parte integral de la organizacion y como tal, comprometidos con el exito de la organizacion

Ademas de que ayuda a contar con personal tal como se menciona en las competencias gerenciales con la capacidad de analizar y resolver problemas de manera rapida, ya que se debe estar preparado ante contingencias

En cuanto a la calidad, la gerencia por competencia favorece ya que, se tiene personal especializado en cada area con capacidades o vocaciones para el analisis conocimientos teoricos y practicos de los procesos a evaluar que llevaran a un mejor control y seguimiento de los procesos de trabajo

El autor citado reitera que la gerencia por competencia hace que mejore la calidad de todo el sistema ya que las personas, se sienten valoradas no se encuentran forzadas a realizar labores para las cuales no estan capacitados, por lo cual aumenta la seguridad en si mismas y el clima organizacional mejora propiciando mayor comunicacion, motivacion a los logros de calidad y amor a la organizacion

Al capacitar al personal y hacerlo consciente de sus competencias el resultado se tiene en productos y servicios de mayor calidad ya que el trabajo se realiza en forma consciente de lo que cada cual puede dar para lograr la calidad, que es responsabilidad de todos

Finalmente, aprovechando las competencias de los trabajadores mas aptos para tratar con el publico a fin de ubicarlos en puestos estrategicos relacionados con los clientes internos y externos asi como proveedores se puede mejorar la imagen de la organizacion por su calidad en el servicio

4 4 PREMISAS BASICAS

- Solo una capacitacion relevante y significativa basada en los principios participativos puede ser exitosa
- El proceso de capacitacion va mas alla del diagnostico de necesidades y la implementacion de actividades para dar respuesta a dicha necesidades, constituye un proceso que involucra multiplicidad de instancias y responsables que deben actuar armonicamente
- El proceso de capacitacion debe contribuir tanto al logro de la mision objetivos funciones y programas institucionales, como a estimular el desarrollo laboral de los trabajadores
- Orientar la operacion del esquema de capacitacion de la organizacion a traves de un enfoque por competencias apoyara el logro de los objetivos de productividad y calidad en la prestacion de los servicios

4 5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- **General**

- Desarrollar un conjunto de orientaciones que delimite y sustente las condiciones estrategicas metodologicas y operativas para la implementacion del programa de capacitacion de la Policlínica Jose Maria Valdes de la Caja de Seguro Social dentro de un enfoque de formacion de competencias que promueva la calidad en el servicio

- **Específicos**

- Fomentar la revaloración del trabajo humano otorgándole la importancia que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales sociales culturales y laborales de los funcionarios
- Promover y estimular la identidad institucional del personal, así como la mejora continua de sus habilidades, aptitudes y actitudes a fin de coadyuvar a la modernización y simplificación de los procesos internos de trabajo y capacidades laborales

4 6 LINEAMIENTOS GENERALES

4 6 1 Desde la perspectiva estratégica

- El plan de capacitación podría fortalecerse desde perspectiva de un modelo de gestión por competencias que refuerce no solo el desempeño, sino también la cultura organizacional
- El plan de capacitación podría definir su alcance a través de la meta que intenta alcanzar y que debería ser como mínimo, un 25% de las necesidades de capacitación de las necesidades identificada en el diagnóstico
- Probablemente la importancia de las necesidades deba ser una variable a considerar dado que no todas las capacitaciones tienen el mismo impacto en el aumento de la eficiencia de la organización Podría precisarse que este 25% de las capacitaciones programadas en este plan corresponde a optimizar por ejemplo un 70% de las debilidades de la productividad

- Dado a que el plan tiene una poblacion objetivo amplia debe satisfacer las necesidades de capacitacion a todo nivel jerarquico y ocupacional dentro de lo que habra que precisar que contenidos corresponden a una etapa de induccion de formacion o de perfeccionamiento
- El plan debera ser diseñado con un enfoque estrategico al enunciar con precision su vision mision, objetivos, metas y estrategias en las que se debe resaltar dos aspectos sobresalientes, la importancia asignada al tema de capacitacion en relacion con el desempeño y el diseño de indicadores de gestion, temas en lo que debera ponerse enfasis para gestionar eficientemente la inversion que implica
- La capacitacion al ser una actividad integrada a otros subsistemas de gestion en recursos humanos debera desarrollarse con variables transversales a los otros subsistemas, como el de evaluacion del desempeño

4 6 2 Desde la perspectiva metodologica

- Un objetivo del plan de capacitacion puede orientarse a la estandarizacion de ciertos contenidos que favorezca el incremento en la productividad del recurso humano asi como el enfasis en la calidad de prestacion de los servicios los mismos que podran considerarse como proceso de entrada
- Otros principios fundamentos y partes de modelos para la gestion del proceso de capacitacion pueden incorporarse al plan con la perspectiva de crear un sistema estandar que optimice los

tiempos de diagnostico planeamiento e implementacion posteriores

- En el proceso de recojo de necesidades de capacitacion, debe ser continuo y participativo lo cual facilitara su posterior aplicacion Al respecto se enfatiza que las necesidades de capacitacion deben fundarse principalmente en conductas laborales por debajo del estandar esperado (de rendimiento) por tanto es necesaria la coordinacion con los responsables del sistema de evaluacion de desempeño Un buen sistema de evaluacion de desempeño, puede ser el mejor procedimiento para identificar las necesidades de capacitacion
- En los objetivos y las estrategias del plan de capacitacion debera señalarse el desarrollo de mecanismos de evaluacion e indicadores de la gestion de capacitacion, asi como la metas del mismo, sin desestimar el factor tiempo, aspecto fundamental de un plan de capacitacion
- Las metas del plan de capacitacion podrian ligarse hasta con cuatro niveles de evaluacion los que al definirse no solo permitiran establecer una linea base sino dar cuenta del impacto con respecto a la inversion Una linea base que permita evaluar el mejoramiento continuo con base a indicadores propios

4 6 3 Desde la perspectiva operativa

- Los cursos deben programarse por el segmento de la poblacion a quienes van dirigidos lo que podria complementarse con una clasificacion por competencias institucionales, basicas, tecnicas,

de supervision y genericas Orientando así los fines del plan hacia un impacto en la productividad y calidad en la gestion

- La programacion y descripcion de los cursos requieren de la previa revision tecnica por parte de especialistas pues no contribuiran al rendimiento del segmento de la poblacion al que va dirigido por ejemplo los cursos de motivacion o clima laboral Estos son temas de gestion politicas y condiciones de trabajo que plantea la alta y media direccion no son temas de dominio del personal colaborador Segun los especialistas pueden tener incluso efectos contraproducentes cuando la institucion se encuentra algo rezagada con respecto a los lineamientos indicados para la optima administracion de la motivacion y el clima laboral como es el caso de la Caja del Seguro Social a nuestro parecer

4 7 LINEAMIENTOS TECNICOS

4 7 1 Fundamentos y lineamientos para diseñar un modelo integrado de gestion de recursos humanos por competencias

- Una Competencia es una característica de personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso y superior en un puesto de trabajo
- Siendo así definida, constituye un parametro que permite potenciar las intenciones de desarrollo y crecimiento del colaborador, así como los resultados individuales y colectivos

- Un Modelo de Gestion por Competencias integra la gestion de Recursos Humanos hacia parametros estandarizados de rendimiento y fortalece la cultura institucional
- Asimismo el Modelo de Gestion por Competencias favorece las estrategias institucionales orientadas a reforzar su cultura y servicios remarcando los principios distintivos de la organizacion en el comportamiento laboral y proyectando una imagen positiva hacia los usuarios
- Aplicar un modelo de competencias se orienta al cambio en el comportamiento Se gestiona a traves de los subsistemas de administracion de los Recursos Humanos

4.8 Lineamientos estrategicos para segmentar un proceso de capacitacion en etapas induccion, formacion y perfeccionamiento

- La capacitacion desde la perspectiva del individuo es vista por etapas configurando asimismo tipos de capacitacion en cuanto a los objetivos, contenidos, metodos y tecnicas aplicados
- Por etapas, la capacitacion se inicia con el periodo de induccion, en donde se prepara al individuo para reducir la brecha entre su perfil de entrada y el estandar de rendimiento esperado Se realiza inmediatamente a la incorporacion del nuevo trabajador Se transfieren las competencias institucionales y especificas (propias de la organizacion) y de otro lado, se evaluan las competencias basicas y tecnicas (las que debieran preverse incluso antes de la incorporacion)

- La formacion se orienta a mejorar u optimizar el rendimiento de un individuo en el puesto que ocupa habitualmente cuando hay dificultades de desempeño porque sus funciones varian o cuando los conocimientos tecnicos relativos cambian Se potencian las competencias tecnicas de supervision y genericas
- El perfeccionamiento se aplica para niveles ocupacionales altos o cuando se implementan los planes de desarrollo de carrera con el fin de preparar al individuo para actividades mas complejas Se potencian las competencias tecnicas
- La induccion se realiza internamente, con instructores propios y el involucramiento de los supervisores de linea La formacion utiliza tanto instructores internos asi como externos dependiendo de los objetivos o tematica El perfeccionamiento prioriza la capacitacion externa con el fin de generar nuevos inputs para la organizacion
- De otro lado, la induccion contempla los contenidos tematicos que aseguren la mas pronta adaptacion del nuevo colaborador al perfil del puesto y la cultura organizacional La transferencia de las competencias institucionales colaboran con la identificacion y compromiso por ejemplo cuidado del patrimonio institucional La capacitacion en competencias especificas hace hincapie en las funciones y los procedimientos propios del puesto, del area funcional y la institucion por ejemplo procedimientos parlamentarios tecnicas legislativas u organizacion y funcionamiento de comisiones para el personal legislativo
- Por otro lado la formacion contempla contenidos tematicos que se orientan elevar los niveles de desempeño de un colaborador en el puesto que regularmente ocupa Se potencian las competencias tecnicas correspondientes a una especialidad Asimismo, se

consideran contenidos relativos a mejorar las competencias de supervision, por ejemplo planeamiento estrategico Finalmente se contemplan las competencias genericas, por ejemplo taller de formacion de equipos eficientes

- Finalmente el perfeccionamiento al orientarse al desarrollo tanto del individuo así como prioritariamente de la institucion considera como principal actividad las pasantias en otras instituciones similares la obtencion de post grados y especializaciones o participacion de seminarios *ad hoc* con expositores expertos externos Metodos que se orientan a enriquecer los recursos institucionales Por ejemplo gestion financiera y presupuestal

4 9 Lineamientos para establecer indicadores propios y externos de gestion de la capacitacion

- Es frecuente encontrar que la medicion de la capacitacion se centra en evaluar a los participantes y al instructor al terminar el curso De tal manera que se ve la capacitacion como un recurso en si no como un medio para mejorar resultados de la institucion Las organizaciones eficientes cuentan con sistemas de indicadores de gestion de proceso de area y de puestos claramente definidos y sobre los que impacta el desempeño de las personas
- Es en relacion con estos indicadores como se debiera medir la eficacia de la capacitacion incremento en los puntajes de la

evaluacion del desempeño reduccion de reproceso disminucion de quejas de usuarios etcetera

- Otros indicadores se desprenden del contenido mismo de cada curso en cuanto a la aplicacion de los nuevos conocimientos en el trabajo aspectos sobre los que los supervisores inmediatos del personal capacitado pueden reportar en el corto o mediano plazo
- De otro lado es importante manejar indicadores propios de la gestion de la capacitacion que permitan comparar datos en el tiempo entre unidades funcionales o con otras instituciones
- Estos indicadores son usualmente anuales inversion y horas en capacitacion (inducccion, formacion y perfeccionamiento) por individuo, por area o grupo ocupacional por tipo de competencia (basica tecnica de supervision o generica) por tipo o modalidad de capacitacion por diversas fuentes de financiamiento porcentaje de trabajadores que reciben capacitacion porcentaje de necesidades de capacitacion atendidas, ahorros por instruccion interna (expertos colaboradores o transmision del conocimiento en cascada) inversion en equipamiento e infraestructura para la capacitacion

4 10 Criterios para evaluar la capacitacion, los que implican diferentes medidas

4 10 1 Reacciones

¿Alcanzo sus metas de aprendizaje con este programa?

¿Que sugeriria para mejorar el programa?

¿Piensa que la institucion debe seguir ofreciendolo?

Expositor materiales horario local etc

4 10 2 Aprendizajes

Evaluaciones de salida dominio de contenidos

Pre y post test

4 10 3 Comportamiento

Se orienta al desempeño

Supone la transferencia de la capacitacion es decir, la *aplicacion efectiva de lo aprendido* sobre los requerimientos del puesto

Maximizacion del proceso de capacitacion presentando elementos identicos para el aprendizaje enfocarse en los principios generales, establecer un clima para la transferencia (reforzar) y proporcionar a los empleados estrategias para transferir (apoyar)

4 10 4 Resultados (indicadores)

Alcanzar los resultados proyectados

- Aumento en la productividad
- Menos quejas de los empleados y usuarios
- Mejores indices en la evaluacion del desempeño
- Reduccion de costos y desperdicio

Su combinacion provee de una imagen total del programa de capacitacion y se identifican las areas de mejora

4 11 Lineamientos para la integración de la capacitación con otros subsistemas de recursos humanos

- Los principales subsistemas de Gestion de Recursos Humanos a considerar son

El Analisis de Puestos para establecer los *Perfiles* y orientar los procesos de incorporacion de personal

La *Induccion* para la adaptacion al puesto y alineamiento con la cultura institucional

La *Evaluacion del Desempeño* para identificar las brechas en el rendimiento e identificar necesidades de capacitacion (induccion formacion perfeccionamiento)

La *Formacion* para optimizar el desempeño

El *Perfeccionamiento* para enriquecer la gestion institucional

La Valuacion o *valoracion del puesto* para retribuir con equidad interna

El *Reconocimiento* como estrategia motivacional

- Todos los subsistemas se retroalimentan entre si y pueden consolidarse coherentemente con base en competencias que respondan a las estrategias de gestion institucional
- El Analisis de Puestos para establecer los *Perfiles* debera priorizar el disminuir la excesiva diversificacion de puestos que solo

complejizan la gestion orientandose a trabajar contenidos por familia de puestos

- La *Induccion Formacion y Perfeccionamiento* pueden atender las recomendaciones que hacemos sobre el tema en el punto a 2 de este capitulo
- La *Evaluacion del Desempeño* a desarrollar por la Gerencia de Recursos Humanos se relaciona con la gestion de capacitacion mediante la elaboracion de los diagnosticos de necesidades
- La Valuacion o *valoracion del puesto* podra elaborarse una vez revisados los *Perfiles de Puestos* El *Reconocimiento* podra apoyarse en la evaluacion del desempeño

4 12 La perspectiva metodologica

- Lineamientos para la identificacion y estandarizacion de contenidos de aprendizaje en las fases de capacitacion
- Preguntas clave que deben orientar el diseño del proceso de induccion son
 - ¿Cuales son los contenidos de informacion que todo funcionario de la Caja del Seguro Social debe conocer para aportar a la gestion institucional?
 - ¿Que conocimientos reduciria el tiempo de dominio de las tareas y procesos de trabajo?
 - ¿Cuales son los temas criticos o propios de la institucion que deben conocer los trabajadores por cada unidad funcional?
 - ¿Cual sera la metodologia mas adecuada para el proceso de induccion?

4 13 Preguntas clave que deben orientar el diseño del proceso de formacion

- ¿Esta en la formacion la solucion a los problemas o brechas en el desempeño?
- ¿Son claros y realistas los objetivos del curso o taller previsto?
- ¿Es una buena inversion la formacion?
- ¿Tendra resultados la formacion y que indicadores se han previsto?

4 14 Preguntas clave que deben orientar el diseño del proceso de perfeccionamiento

- ¿Cual es el personal clave de la institucion que debe participar del perfeccionamiento?
- ¿Los objetivos del perfeccionamiento redundan en la mejora de la gestion institucional?

4 15 Lineamientos tecnicos para optimizar los niveles de validez del diagnostico de necesidades de capacitacion

La validez del diagnostico de necesidades de capacitacion se centra en tres ejes

- Que el informante de las necesidades de capacitacion observe la perspectiva de mejora en el rendimiento propio y/o el de sus colaboradores Se centra asi en un impacto en el desempeño
- Que el proveedor de la capacitacion desarrolle contenidos, metodos y materiales de acuerdo a los objetivos de mejora

en el desempeño Desestimandose los cursos plantilla para mas bien adecuarse a las necesidades especificas de la institucion

- Que se pueda comparar el desempeño previo y posterior a la capacitacion de modo de medir el impacto en el rendimiento

Para ello debera potenciarse los procedimientos de diagnóstico de necesidades de capacitacion considerandose los niveles de necesidades organizacionales para decidir la programacion de un curso

- El analisis organizacional que los cursos refuercen la cultura y clima y obtengan respaldo desde la alta direccion
- El analisis de las tareas que los cursos optimicen lo descrito en los perfiles de puesto
- El analisis de personas el grado en que los colaboradores han desarrollado habilidades tecnicas y de competencias, asi como su potencial Brechas con respecto al perfil

4 16 La perspectiva operativa

4 16 1 Lineamientos para identificar la clasificacion de los cursos por niveles de competencias institucionales, basicas, técnicas, de supervision y genericas

- Las competencias basicas y tecnicas deberan consignarse en los perfiles de puesto
- Las *Competencias Institucionales* responden a reforzar los principios y cultura organizacional resultan centrales y ponen en manifiesto las características distintivas de la institucion alineados con su mision y vision Deben transmitirse desde la etapa de induccion
- Las *Competencias Basicas* suponen el desarrollo de habilidades fundamentales para cualquier funcion y se prevén preexistentes en los colaboradores antes de su ingreso a la institucion La supervision debe observar estas habilidades estando bajo responsabilidad del colaborador su mejora
- Las *Competencias Tecnicas* estan relacionadas con conocimientos sobre una especialidad o funcion sui generis dada la naturaleza de la organizacion Asimismo, responde a procesos de actualizacion, cuando los conocimientos de una carrera se van complejizando Se implementan principalmente a traves de la formacion y perfeccionamiento
- Las *Competencias de Supervision* se orientan a reforzar las habilidades del personal que tiene responsabilidad sobre otros y/o que realiza funciones complejas Se implementan a traves de los programas de formacion
- Las *Competencias Genericas* son aquellas características y comportamientos que refuerzan la cultura y desempeño institucional que es aplicable a todo el personal Se refuerzan a traves de la induccion y los programas de formacion
-

4 16 2 Marco tecnico y procedimental para diseñar el proceso de inducción

- Al no contar con un proceso de Induccion el periodo de adaptacion al puesto y a la organizacion se extiende y en el transcurso del tiempo se producen errores que originan reproceso desperdicios de recursos y, en general la productividad se ve afectada El trabajador se adecua por ensayo y error
- Con un proceso de Induccion estructurado, el periodo de adaptacion al puesto y a la organizacion se reduce drasticamente y en poco tiempo, se observa productividad y una socializacion orientada a la identificacion El trabajador se adecua mejor con informacion de entrada, apoyo y motivacion
- Deberan describirse los objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso de induccion, los cuales frecuentemente se orientan en general a

Reducir los costos del desempeño

Reducir el estres y la ansiedad

Reducir la rotacion de personal

Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo al evitar consulta

Generar expectativas de rendimiento

Alineacion con la cultura institucional

- Para la elaboracion y aplicacion del proceso de induccion que se propone es necesario tomar en cuenta los aspectos legales, reglamentarios y contractuales que consideran tienen relacion o regulan el Proceso Inductivo

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- | | |
|------------------------|--|
| Abella K T | Fuentes Generales sobre Capacitacion 1986 |
| Arias Galicia Fernando | Metodologia de la Investigacion Editorial Trillas Mexico 1979 |
| Arauz Rovira Héctor | Guia Practica para Elaborar Tesis de Grado Editado Universidad Santa Maria La Antigua Panama 1996 |
| Barraza Claudia | Planificacion Estrategica Siglo XXI 1991 |
| Baumgarten F | Psicologia de las Relaciones Humanas en La Empresa Editorial Labor S A Barcelona 1981 |
| Blanchard H y Jonson K | Administracion del Comportamiento Organizacional 7a edicion Ed Prentice – Mag Hispanoamericana Mexico 1998 |
| Ceballos Malvina de | Trabajo Social y Comportamiento Humano Ed Portobello Panama 1998 |
| Coney Stephen R | Los 7 habitos de la gente altamente efectiva Ed Paidos Mexico 1998 |
| Chiavenato Idalberto | Gestion del talento Humano Ed Mac Graw Hill Colombia 2005 |

- | | |
|-----------------------------|---|
| Chiavenato Idalberto | Administracion de Recursos Humanos
8va edicion Ed Mc Graw Hill Mexico 2007 |
| Deming Edwards | Fundamentos para la Gerencia de Calidad en
el mundo Occidental Estudio presentado en la
reunion del Instituto de Ciencias Gerenciales
Osaka 1989 |
| Dessher Gary | Administracion de Personal Ed Prentice –
Mag >Hispanoamericana S A 6ª Edicion 1994 |
| Dolang Simon | La gestion de los Recursos Humanos Ed
McGraw Hill Madrid 2003 |
| Fernandez V Maria y Otros | Balance Social C E L A T S Medellin
Colombia 1991 |
| Fingerman Gregorio | Relaciones Humanas El Ateneo Argentina
1984 |
| Guajardo Garza Edmundo | Administracion de la Calidad Total Editorial
PAX Mexico 1996 |
| Harrington James H | Administracion Total del Mejoramiento
Continuo Ed Mc Graw Hill |
| Hernandez S Roberto y Otros | Metodologia de la Investigacion Ed Mc Graw
Hill Mexico 1995 |

- Kim Collen Lannon La implementacion de la Gerencia de Calidad
Ed Conindustria Caracas Venezuela
- Mc Gregor D El factor humano en la empresa Coleccion
Deusto Caracas 2001
- Miller Lynne La resolucion de problemas y el mejoramiento
de procesos como medio para lograr calidad
USAID 1997
- Morstein Friz Elementos de Administración Publica New
York 1984
- Pardinas Felipe Metodologia y Tecnicas de Investigacion en
Ciencias Sociales S XXI Editores S A
Mexico 1998
- Paul James Gestion de Calidad Ed Prentice may Madrid
1997
- Pecazo M Luis Y Martin F Ingenieria de Servicios para crear clientes
satisfechos Mexico 1991
- Pick Susana y Otros Como investigar en Ciencias Sociales Ed
Trillas Mexico 1982
- Picado Xenia La evaluacion de Programas sociales Ed
Universidad Estatal a Distancia San José
Costa Rica 1991

ARTICULOS

Lic Nestor Fernandez Sanchez Direccion de Educacion Continua –
Universidad Nacional autonoma de Mexico

Brenda Zaniuk La estabilidad Laboral Mayo 2008

DICCIONARIOS

Ander Egg Ezequiel Diccionario de Trabajo Social Editorial Lumen Buenos
Aires 2007

DOCUMENTOS

Molina Maria L Gerencia Total XV Seminario Latinoamericano de Trabajo
Social Guatemala 1995

I S O 9004 Norma de Calidad

FOLLETOS

Desarrollo Personal Peat – Marwick 1985

Calidad y servicio en la Empresa Centro de Estudios Superiores Panama
1999

Asociacion Panamena de ejecutivos de Empresa Paquete Institucional Calidad
y servicio en la Empresa Panama 1999

Planificacion y Administración de los Recursos Humanos Consulting Plus
1989

LEYES

Ley Organica de la Caja Seguro Social Ley 51 diciembre 2005 Articulos 48 – 49

ENTREVISTAS

Licenciada Sandra de Loo Coordinadora Local del Programa de Capacitacion Policlínica Dr Manuel Ferrer Valdes

Magister Ariadna Candanedo Coordinación Nacional de atención Primaria

Magister Malvina Diaz de Ceballos Jefa de area

INFOGRAFIA

[www Monografias Com/ Trabajo – Motivacion](http://www.Monografias.Com/Trabajo-Motivacion)

[www Trabajo y Motivacion Blogspot com](http://www.Trabajo y Motivacion Blogspot com)

Daniel Romero P Diez Teorias sobre Motivacion Trabajo y Motivacion

[www Mtecnologia com](http://www.Mtecnologia.com) Teorias de la Motivación

ANEXOS

ANEXO # 1
UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

Boleta #

La información recabada a través de sus respuestas acerca de los conceptos conocimientos motivación y experiencia relacionada con la calidad en la prestación del servicio nos permitirá a demás de confirmar la realidad presente en la unidad a estudiar realizar propuestas para superar las limitaciones encontradas

Su colaboración será de sumo valor el cual agradecemos infinitamente

I DATOS GENERALES

- | | | | |
|---|--------------------|--------------------|----------|
| 1 | Sexo | Masculino | Femenino |
| 2 | Edad | | |
| | 18 – 22 | - | 43 – 47 |
| | 23 – 27 | | 48 – 52 |
| | 28 – 32 | | 53 – 57 |
| | 33 – 37 | | 58 – mas |
| | 38 – 42 | | |
| 3 | Posicion que ocupa | Profesional | |
| | | Tecnico (a) | |
| | | Administrativo (a) | |
| | | Personal de apoyo | |

4 Nivel jerarquico que ocupa

Jefe

Sub jefe

Supervisor

Personal de base

5 Años de servicio

Menos de 1 año

1 -3 años

4 - 6 años

7 - 9 años

Mas de 10 años

6 Escolaridad y Titulo Obtenido

Primaria Completa

Primaria Incompleta

Secundaria Completa Titulo

Secundaria Incompleta

Universitaria Completa Titulo

Universitaria Incompleta

Grado de Post grado Titulo

7 Forma en que accedio a la posicion que ocupa

Mediante traslado

Por examen y/o concurso

Por evaluacion de merito

Por referencias personales

Otro Especifique

II Postura sobre competencias requeridas para el desempeño de las funciones

1 ¿Como evalua el conocimiento que Ud posee para el desempeño de sus funciones?

Maximo conocimiento

Mucho conocimiento

Mediano conocimiento

Poco conocimiento

2 ¿Como calificaria usted el nivel de complejidad de los conocimientos que debe poseer para desempeñar sus funciones?

Alto

Medio

Bajo

3 ¿Que nivel de escolaridad se exige para el desempeño de sus funciones

Primaria completa

Universidad

incompleta

Secundaria incompleta

Universidad

completa -

Secundaria completa

Post grado

Maestria

¿Conoce Ud los procedimientos que debe realizar en el desempeño de sus funciones?

Maximo conocimiento	Mucho conocimiento	Medio
conocimiento		
Poco conocimiento	Minimo conocimiento	

5 ¿Existe en la unidad la reglamentacion requerida sobre procedimientos administrativos?

Si	No	-
----	----	---

6 Señale su opinion acerca de los procedimientos utilizados frente a los objetivos a lograr

Muy bien establecidos	-	Mal establecidos
Bien establecidos		Muy mal establecidos
Medianamente establecidos		

7 Indique cual debe ser el nivel de escolaridad requerido para el desempeño de sus funciones

Primario	Secundario	Universitario
Otros		

III Capacitacion

1 Segun su opinion cual es la finalidad de la capacitacion al Recurso Humano

Formacion de funcionarios capaces

Ayuda a la solucion de problemas

Permitir una mayor productividad

Ayudar a la comunicacion y a las relaciones laborales

Permite el logro de los objetivos de la organizacion

2 ¿Al asignarle sus responsabilidades se le brindan las instrucciones necesarias?

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

3 ¿Cuenta Ud con suficiente capacitacion para realizar sus funciones?

Adecuada capacitacion Inadecuada capacitacion Ninguna
capacitacion -----

4 ¿En que lapso de tiempo considera Ud debe darse la capacitacion en la unidad?

Cada mes Dos veces al mes Cada seis meses Una
vez al año

5 ¿Cual fue su ultima fecha de participacion de una capacitacion?

Hace un mes Hace seis meses Hace un año No
aplica

6 ¿Aplica usted los contenidos de la capacitacion recibida?

Si No No aplica

7 Indique componentes en los cuales considera debe recibir mayor capacitacion

Relaciones laborales Procedimientos administrativos
Trabajo en Equipo Atencion al cliente Relaciones
Interpersonales
Calidad en el servicio Manejo de conflictos

Aspectos tecnicos Especifique Otros

Especifique

Ninguno -----

8 Que recomendaciones haria a la unidad responsable en turno al
tema de la capacitacion funcionaria

Que aumente su frecuencia

Que se de seguimiento para evaluar la aplicacion de los contenidos

-

Que se de incentivos laborales a quienes participen

Que se ofrezcan capacitaciones en temas relevantes con relacion a las
funciones Otras Especifique

Ninguna

IV **Motivacion**

1 Indique componentes en los cuales considera debe recibir
capacitacion

Relaciones laborales Procedimientos administrativos -----

Trabajo en Equipo Atencion al cliente Relaciones

Interpersonales

Calidad en el servicio Manejo de conflictos

2 ¿Considera usted que la productividad personal esta relacionada
con el nivel de motivacion de cada quien?

Si No

3 Como definiria el clima existente en el area laboral?

Maximo nivel de satisfaccion

Mediano nivel de

satisfaccion

Poco nivel de satisfaccion

Minimo nivel de satisfaccion

4 ¿Como calificaria usted el rendimiento de su desempeño laboral?

Maximo rendimiento

Adecuado

rendimiento

Mediano rendimiento

Poco rendimiento

Minimo rendimiento

5 Recibe usted reconocimiento de acuerdo a su desempeño laboral?

Siempre

A veces

Con frecuencia

Nunca

6 ¿Si usted presenta sugerencias estas son acogidas?

Con mucha regularidad

Con poca regularidad

7 ¿Como calificaria el sistema de evaluacion del personal de la organizacion?

Justo

Justo en ocasiones

Injusto

No sabe

8 ¿Que recomendaciones haria si tiene alguna a los responsables del sistema de evaluacion de personal de la organizacion?

Que sea mas cientifica

Que sea mas integral

Que sean mas frecuentes
del personal

Que consideren opiniones

Otros

Especifique

V Calidad del Servicio

1 ¿Conoce Ud lo que es calidad de servicio?

Si No

Si contesto afirmativamente

2 Indique segun su opinion que es referencia de calidad

Servicio oportuno

Disponibilidad del Servicio

Aceptacion de responsabilidades del Recurso Humano

Estandar elevado de atencion

Eficiencia en el servicio

Todas las anteriores

3 Luego de discutir sobre el concepto calidad en el servicio como
considera usted los estandares de calidad

3a De la organizacion en general

Son altos

Son medianos

Son bajos

3b De la unidad donde labora

Son altos

Son medianos

Son bajos

3c De usted dentro de su competencia

Son altos

Son medianos

Son bajos

4 Si contesto cualquiera de las dos ultimas alternativas en cada caso señale que factores pueden estar viciando los niveles de calidad requerido

4ª En la organizacion en general

4b En la unidad donde trabaja

4c En su caso en particular

5 ¿Que aspectos del servicio que ofrece la organizacion y su unidad en especifico se ven afectados por la baja o mala calidad en la prestacion del servicio?,

6 ¿Que recomendaciones haria a los responsables de promover un servicio de calidad en la organizacion?

Mayor capacitacion

Mayor seguimiento

Desarrollo de indicadores

Incentivos a los (a) funcionarios (a)

Otros Especifique

No sabe

Observaciones

Encuestador

Fecha

ANEXO #2
REFLEXIONES PARA EL DESEMPEÑO CON CALIDAD

- CONOCIMIENTO DE SI MISMO Conquistarse a si mismo
- ACTUAR CON MOTIVACION Conocer – Amar – Creer
- ACTITUDES POSITIVAS Paciencia – Honradez – Responsabilidad y otras
- CONFIANZA EN SI MISMO (A) Capaz
- EFICIENCIA – EFECTIVIDAD – EFICACIA
- ACTUAR CON DETERMINACION Constante – Persistente
- TENER ASPIRACIONES Conocimiento – Preparacion
- DAR LO OPTIMO Mas de lo que espera el cliente
- NEGOCIACION DE CONTRATO Responsabilidad
- COMPROMISO PERSONAL Amarse a si mismo

SER EXCELENTE ES HACER LAS COSAS

NO BUSCAR RAZONES

PARA DEMOSTRAR

QUE NO SE PUEDEN HACER

ANEXO #3

GUIA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

UNIDAD EJECUTORA

FECHA

SOBRE QUE ASPECTOS DESEA UD UNA CAPACITACION

SOBRE QUE ASPECTOS NECESITA UD UNA CAPACITACION

ENUMERE LAS FUNCIONES DE MAYOR IMPORTANCIA QUE UD,
REALIZA EN SU CARGO DE FORMA DESCENDENTE

Caja de Seguro Social
Policlinica Manuel Ferrer Valdes
1963 - 2010

